

Liikunnanohjaajien työn ja työyhteisön toiminnan kehittäminen, Vantaan kaupungin liikuntapalvelut

Antti Greijus

Opinnäytetyö

Liikunnan- ja vapaa-ajan koulutus-
ohjelma

Vierumäen yksikkö

Syksy 2014



Tekijä tai tekijät Antti Greijus	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi LOTmomu13
Raportin nimi Liikunnanohjaajien työn ja työyhteisön toiminnan kehittäminen, Vantaan kaupungin liikuntapalvelut.	Sivu- ja liitesivumäärä 74 + 14
Opettajat tai ohjaajat Sanna Vuorio	
<p>Työn ja työyhteisön jatkuva kehittäminen on nykypäivää. Kehittäminen on prosessi, jossa uusia toimintamenetelmiä kokeilemalla ja käyttämällä pyritään tuomaan muutosta työn tekemiseen ja työyhteisön toimivuuteen. Pysyvään muutokseen pääseminen edellyttää koko työyhteisön mukana olemista, sitoutumista ja yhteisöllistä oppimista.</p> <p>Työn tarkoituksena oli kehittää Vantaan liikuntapalveluiden ohjatun liikunnan työyhteisön toimintaa ja työn hallintaa. Kehittämistyö eteni prosessivaiheiden mukaan, alkuideoinnista loppuarviointiin. Tavoiteperäistä arviointimenetelmää käyttäen työyhteisö sopi ensimmäisessä palaverissa kehittämistyön tavoitteet nykytilan analyysin pohjalta ja laati arviointimittarit tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehittämistavoitteiksi työyhteisössä nousi kehityskeskustelujen pitäminen, työtä ohjaavien tekijöiden selkeyttäminen (työtehtävät, vastuualueet, arvot ja tavoitteet) sekä kirjallisen materiaalin (työkirja) tuottaminen. Kehittämisen keinoina toteutettiin neljä tiimipalaveria. Toisessa palaverissa kompetenssimenetelmää käyttäen työyhteisö laati kehittämissuunnitelman, joka toimi myös loppuarvioinnin mittarina. Aktivoivia menetelmiä käytettiin palaverissa esteiden torjuntaan, ongelmien ratkaisemiseksi ja väliarvioinnin mittarina. Työtä tehtiin toimintatutkimuksellisella otteella, jossa korostuivat osallistava ja kommunikaatiivinen lähestymistapa yhteisöllistä oppimista tukien kehityskeskusteluissa, sekä tekijän kuvaamat itsearviointit työnsä aikana.</p> <p>Kehittämistyö kesti yhden vuoden. Tiimipalavereita toteutettiin riittävästi tavoitteiden toteutumiseksi. Työyhteisö pystyi palaverissa yhdessä laatimaan selkeyttävät työtehtävät ja vastuualueet, sekä määrittämään työhön liittyvät arvot ja tavoitteet. Työyhteisö sai määriteltyä myös yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä tukevat pelisäännöt toimivan työyhteisön tukemiseksi. Työkirja saatiin tehtyä kaikkiin kolmeen liikunnanohjaajien työpisteeseen.</p> <p>Työyhteisö koki kehittämisen tarpeelliseksi ja yhteisöllisyyden lisääntyneen prosessin myötä, vaikka korkeaa sitoutumista ei uusi toimintatapa vielä saavuttanut. Työyhteisö on kuitenkin halukas jatkamaan kehittämistä ja pitämään yllä tiimipalavereita.</p>	
Asiasanat Kehittäminen, prosessi, keskustelu, toimintatutkimus, yhteisöllinen oppiminen, muutos	

Authors Antti Greijus	Group or year of entry LOTmomu13
The title of thesis Development of sports instructors work and work community operation Case Vantaa city sport services	Number of report pages and attachment pages 74 + 14
Advisor(s) Sanna Vuorio	
<p>In today's working life it is essential to constantly develop job tasks, and also to develop the work communities where the job is done. Development is a process, and by trying new ways of doing things, it is possible to change both the job itself and the operation of the work community. To make the change permanent, the whole work community needs to be involved in the process and committed to collaborative learning.</p> <p>The goals of this thesis were to develop the operation of Vantaa city sport services, guided exercising as well as increase the control of job tasks among the employees. The development process started from ideation and ended in evaluation of the done work. The evaluation method was based on goal oriented approach. According to it, the work community agreed to the development goals based on the present state in the first meeting and made indicators for achieving the goals. The main goals were development discussions, clarification of the job guidelines (job tasks, responsibility areas, values and goal) and also to produce written material to guide the job (a guide book). Altogether four team meetings were arranged. In the second meeting the method of competence was used in order to make a development plan that was also used as an indicator for the achieved goal in the end. Activation was used as a method to tackle boundaries, problem solving and as an indicator for evaluation during the process. According to the activity analysis the approach was participative and communicative to realize collaborative learning, and the thesis worker also made self evaluation along the way.</p> <p>The development process lasted for one year. The number of team meetings was sufficient for reaching the goals. The work community was together able to clarify job descriptions and areas of responsibility, and to define work related values and goals. Also the rules regarding cooperation and sense of community were determined to support the operation. A guide book was produced for all three sports instructors' workstations.</p> <p>The work community found the development work necessary and felt that the sense of community increased during the process, even though no high commitment to the new way of working has yet been reached. There is still motivation to continue with the regularly set up team meetings and the development work also in the future.</p>	
Key words developing, process, discussion, activity analysis, collective learning, change	

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Työyhteisön kehittäminen	3
2.1 Toimiva työyhteisö.	4
2.2 Terve ja hyvinvoiva työyhteisö	5
2.3 Kehittäminen on prosessi	6
2.4 Toimintatutkimus kehittämisprosessin lähestymistapana	7
2.5 Yhteisöllinen oppiminen.....	10
2.5.1 Organisaatiokulttuuri	12
2.5.2 Muutosprosessi.....	15
2.5.3 Tiimityöskentely	17
3 Työn tekemisen hallinta	19
3.1 Töiden organisointi.....	19
3.2 Yhteiset toimintatavat.....	20
3.3 Yhteiset arvot ja tavoitteet	21
3.4 Motivaation tukeminen	22
4 Kehittämistyön laatumenetelmät	24
4.1 Keskustelufoorumit ja palaverimuodot.....	25
4.2 Palaverin valmistelu	26
4.3 Kehityskeskustelu.....	27
4.4 Aktivoivat menetelmät	29
4.5 Laatutyön dokumentointi	31
5 Vantaan kaupungin liikuntapalvelut	32
6 Lähtökohdat	34
6.1 Lähtöselvitys	35
6.2 Kyselyn tulokset	36
7 Työn tavoite.....	37
8 Työn toteutus ja vaiheet.....	38
8.1 Ensimmäinen tiimipalaveri	40
8.2 Jälkihoito	43
8.3 Toinen tiimipalaveri	45

8.4	Jälkihoito	50
8.5	Kolmas tiimipalaveri.....	51
8.6	Jälkihoito	53
8.7	Neljäs tiimipalaveri.....	54
8.8	Jälkihoito	56
9	Työn tulokset.....	57
9.1	Tiimipalaverien toteutuminen	59
9.2	Työtehtävien ja toimintatapojen selkeyttäminen	60
9.3	Tavoitteet ja arvot toiminnan ohjaajina	61
9.4	Työkirja laadun takaajana.....	62
9.5	Jatkotoimenpiteet	63
10	Pohdinta	64
10.1	Yhteenveto työn tuloksista	64
10.2	Toimintatutkimuksen ja yhteisöllisen oppimisen tarkastelu	66
10.3	Tulevaisuuden näkökulma toiminnan jatkuvuudelle.....	69
10.4	Kehittämistyön suositukset muualle.....	70
10.5	Kehittämistyön jatkokehittely	71
	Lähteet.....	72
	Liitteet.....	75
	Liite 1. Vantaan liikuntapalveluiden tulokortti 2014	75
	Liite 2. Lähtöselvityskysely.....	76
	Liite 3. Nykytilan analyysi kehittämisen tarpeista.....	77
	Liite 4. Kehittämisprojektin onnistumisen edellytykset	78
	Liite 5. Liikuntatoiminnan tarkoitus, työn arvot ja tavoitteet	79
	Liite 6. Yhteisöllisyyden 10 avainta	81
	Liite 7. Yhteistyön käyttäytymispassi	82
	Liite 8. Toimivan työyhteisön arviointilomake.....	83
	Liite 9. Toimivan työyhteisön tekijät	84
	Liite 10. Kehittämisen hyödyt.....	85
	Liite 11. Kehittämistyön loppuarviointilomake	86
	Liite 12. Avoin vuorovaikutus.....	87
	Liite 13. Työkirjan sisällysluettelo.....	88

1 Johdanto

Nykypäivänä työn tahti ja vaatimukset tuntuvat koventuvat entisestään. Asiakaspalvelutyössä vallitsee entistä suuremmat tarpeet ja odotukset. Laadukasta asiakastyötä tehdessä tulee työntekijöillä olla tarvittava tieto ja taito hallita työn osa-alueet, sekä toimia hyvässä yhteistyössä työyhteisön kanssa. Tämä vaatii jatkuvaa kehittämistä, jossa työntekijät voivat arvioida toimintaansa ja nostaa kokemuksia esille koko työyhteisön kesken.

Hyvällä kehittämisaidolla nähdään olevan suuri merkitys työyhteisön toimivuuteen ja työn hallitsemiseen. Kehittämisen avulla ja uusien opittujen taitojen pohjalta työ sujuu paremmin, jossa työyhteisö on kehittänyt uusia toimivia ratkaisuja ja yhteistyö on lisääntynyt. Toimiva työyhteisö luo uusia toimivampia ratkaisuja käytäntöön asiakkaiden ja ympäristön tarpeiden mukaan. Kehittämistaito on työyhteisössä resurssi, joka auttaa yksilöä kuin koko työyhteisöä toimimaan haasteellisissakin tilanteissa. (Multanen, Brendenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin 2004, 72.)

Tässä työssä pyritään kehittämään Vantaan liikuntapalveluiden ohjatun liikunnan henkilökunnan työtä ja työyhteisöä paremmin toimivaksi. Työntekijöillä ei ollut aiemmin kirjallisesti, työyhteisön kesken sovittuja työtehtäviä ja vastuualueita tarkasti määriteltynä. Ajoittain työyhteisössä oli esiintynyt ristiriitaisia näkemyksiä työtehtävien hoidosta, vastuualueista ja toimintatavoista. Myös uusien henkilöiden oli ollut haastavaa oppia uusi työ nopeasti. Lisäksi työyhteisössä oli havaittu olevan liian vähän yhteistä keskustelua liikunnanohjausväen kanssa sekä myös koko työyhteisön kesken, esimies huomioon. Työyhteisössä ei ollut tapana pitää kehityskeskusteluja, joissa olisi mahdollisuus nostaa esille kokemuksiaan ja ajatuksiaan työhön liittyvissä asioissa.

Työ on tutkimustyyppinen kehittämishanke, jossa kokeillaan uusia toimintoja ja tapoja työyhteisön kehittämiseen, tarkoituksena löytää sopiva kehittämistyön malli, joka jatkossakin kantaisi hedelmää työyhteisössä. Viitekehyksenä ja lähestymistapana työlle on toimintatutkimusmenetelmä, jossa korostetaan osallistavaa ja kommunikatiivista otetta yhteisöllistä oppimista tukien. Toimintatutkimusmenetelmässä tutkija/kehittäjä pyrkii yhdessä työyhteisön kanssa kehittämään toimintaa painottaen käsitteitä, osallistuminen, yhdessä keskustelu, yhdessä oppiminen, ongelmien ratkaisu, yhteinen päämäärä ja pro-

sessimainen työskentely. Kehittämistyössä tutkija/kehittäjä on itse aktiivinen osallistuja työyhteisössä, joka toimii kehittämisen asiantuntijana ja tarkkailee kehittämisen vaiheissa toiminnan etenemistä sekä omia valintoja. Yhteisöllinen oppiminen kulkee toimintatutkimuksen yhteydessä korostaen hyvin paljon samoja lähestymistavan määreitä kuin osallistava ja kommunikatiivinen tapa, jotka perustuvat yhteiseen osallistumiseen, yhteisiin ratkaisuihin, avoimeen vuorovaikutukseen, moniäänisyyteen, demokraattiseen dialogiin ja siihen yhdessä oppimiseen.

Työn alussa kuvataan ensin työhön kohdistuvia lähestymistapoja, jonka jälkeen edetään kohti käytännönläheisempää kuvausta kehittämistyön laatumenetelmistä, joilla pyritään aktivoimaan työyhteisön jäsenet osallistumaan, kommunikoidaan, sopimaan, arvioimaan ja yhdessä oppimaan sovituissa keskustelufoorumeissa. Lähestymistapojen ja menetelmien lisäksi työn alussa avataan työyhteisön kehittämiseen ja työn hallintaan liittyviä tekijöitä, ymmärtämällä selkeämmin ja syvällisemmin työn aiheen sisältöä.

Käytännön toteutuksessa kuvataan prosessimainen työskentely, jossa tarkoituksena on koko työyhteisön kesken kehittää ja parantaa toimintaa. Kehittämistyön kulkua pyritään toteuttamaan toimintatutkimuksellista projektisykliä mukaillen, kehittämisprosessivaiheiden (ideointi, lähtöselvitys, kehittämissuunnitelma, toteutus, arviointi) mukaan.

Työn toteutuksessa kuvataan kuinka eri vaiheet toteutuvat, miten työyhteisö etenee kehittämistyössä, saako työyhteisö parannettua kokemiaan kehittämisen kohteita ja miten lähestymistavat sekä käytetyt menetelmät palvelevat kehittämisen etenemistä sovituissa keskustelufoorumeissa. Työn tekijä arvioi toteutuksen aikana myös tehtyjä ratkaisuja ja valittuja toimenpiteitä, kehittämällä itseään paremmaksi kehittämistyön vetäjäksi. Kehittämistyön onnistumisen kannalta on tärkeää jokaisen työyhteisön jäsenen osallistuminen kehittämisen kulkuun, jossa kehittämisen hyödyt nähdään kannattavina, ollaan halukkaita kehittämään toimintaa ja siihen sitoudutaan.

2 Työyhteisön kehittäminen

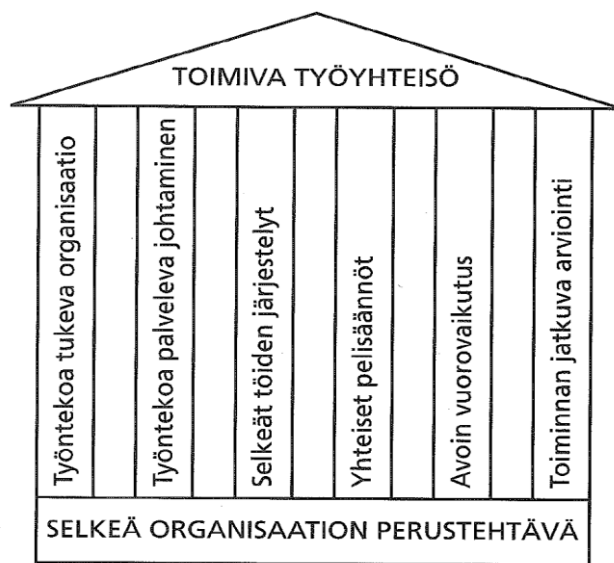
Työyhteisön toimintaa ja käytäntöjä voi parantaa kehittämällä. Ajatus siitä, että ihmiset ja asiat voivat muuttua, on kehittämisen lähtökohtana. Työyhteisön kehittäminen liittyy olennaisesti arkityöhön. Kehittämällä pyritään yhdessä parantamaan, sitoutumaan ja arvioimaan toimintaa. Kehittäminen on askel kohti tavoitetta, tavoite muuttaa toimintaa. Kehittämällä työyhteisöä ja työyhteisön hyvinvointia, koko organisaation rakenne voi onnistuneesti muuttua. Kehittäminen voi olla vaikka palaverien aloittamista ja laadun parantamista. Tärkeää on, että työyhteisön jokaisella jäsenellä on mahdollisuus olla mukana. (Multanen ym. 2004, 12.)

Kehittyvä työyhteisö on olennainen osa organisaatioiden toimintaa. Paikallaan pysyminen nähdään nykyään taantumisena. Kehittämisen tarve on kasvanut viimeisen vuosikymmenen aikana, ja nykyään nähdäänkin kehittämisen olevan tärkeä valtti kasvavan kilpailun ja muutospaineiden alla. Haasteena on muuttaa organisaation toimintaa niin, ettei kehittyminen olisi pelkästään ohimenevä ilmiö, vaan sisäistetty omaan työhön kuuluvaksi osaksi. Ajatusten, asenteiden ja toimintatapojen rakenteiden muutosta siten, että organisaation uudistuminen toteutuu jokapäiväisessä arkielämässä. (Ranta 2005, 11-12.)

Mäkisalonen (2003, 9) teoksessa nähdään työyhteisön kehittäminen tahdon asiana. Haluataanko olla mukana kehittämässä työtämme? Ymmärretäänkö, että kehittäminen on osa omaa työtä ja työyhteisön toiminnan kehittäminen on osa yhteistä työtä? Haluammeko olla matkalla kohti asettamiamme tavoitteita vai haluammeko olla paikallamme, ettei asioille voi tehdä mitään? Työyhteisö, joka uskaltaa lähteä kehittämistyön matkalle kohti muutosta, löytää edestään todennäköisesti sekä riemua että ahdistusta. Yhdessä koettu ahdistus ja siitä selviäminen kasvattavat yksilöitä ja vahvistavat työyhteisöä. Jos sanotaan, 'katsotaan, katsotaan', ei koskaan tapahdu mitään. ”Työyhteisön kehittäminen on tahdon asia!”

2.1 Toimiva työyhteisö

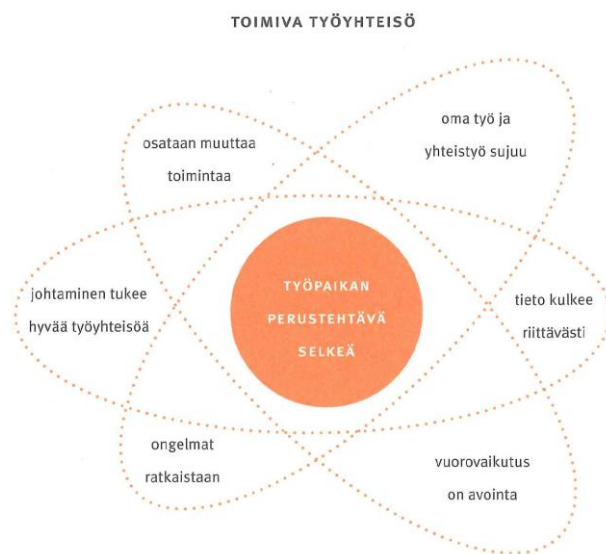
Millainen on toimiva ja kehittyvä työyhteisö, jossa jokaisen on hyvä olla? Onko se samanhenkinen, jossa tullaan toimeen kaikkien kanssa? Jos työpaikan peruspilarit (Kuvio 1.) on kunnossa ja huolehditaan työn tekemisen puitteista, niin työt sujuvat, ihmiset tulevat toimeen keskenään ja ilmapiiri pysyy kunnossa. Työyhteisö tarvitsee tuekseen kantavat rakenteet, jotta työntekijät voivat onnistua työssään ja toimia ammatillisesti. Työyhteisön toiminnan kehittymiseen tarvitaan jatkuvaa arviointia. Tarvitaan palaveri- ja kehityskeskusteluja. (Järvinen 2008, 79-85.)



KUVIO 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2008, 85.)

Organisaation ja johtajan tehtävä on luoda työpaikalle toimivat puitteet ja järjestelmät, jossa yhteistyö sujuu, työ on tavoitteellista ja tehokasta. Töiden järjestelyillä voidaan selkeyttää jokaisen työntekijän käsitystä omista sekä muiden työtehtävistä sekä vastuisista. Yhteiset pelisäännöt auttavat työyhteisön jäseniä toimimaan samojen käytäntöjen mukaisesti ja näin välttämään ristiriidoilta ja väärinkäsityksiltä. Avoin vuorovaikutus muodostuu neljästä vaiheesta, jotka ovat: 1. Puhutaan työstä ja siihen liittyvistä asioista 2. Puhutaan niiden kanssa joita asiat koskevat 3. Puhutaan rakentavasti 4. Varmistetaan viestin oikea ymmärrys. Lisäksi toimintaa tulisi jatkuvasti arvioida ja kehittää. Työyhteisön tulisi säännöllisesti arvioida omaa toimintaansa, mikä toimii ja mitä pitäisi tehdä toisin. (Järvinen 2008, 86-103.)

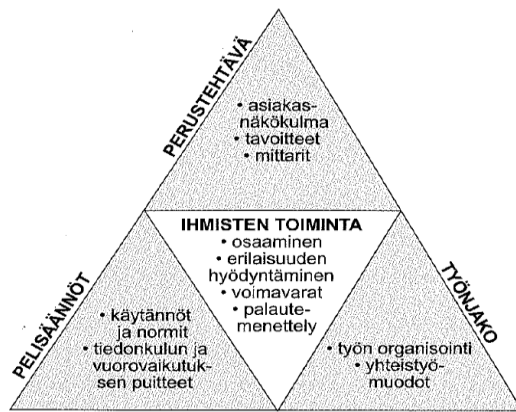
Hyvin toimivassa työyhteisössä (Kuvio 2.) perustehtävä on kaikille selkeä, jonka ympärille rakentuu olennaiset osatekijät. Työ sujuu, tiedonkulku toimii ja vuorovaikutus on avointa. Ongelmat uskalletaan nostaa esille, yhteistyö sujuu ja ilmapiiri on kannustava. Rakentavaa palautetta annetaan ja hyödynnetään. Johtamisvalmentaja Ahosen (Laitinen 2014, Helsingin Sanomat artikkeli 19.01.2014) mukaan ”Palaute lisää vuoropuhelua. Hyvä palautekulttuuri käynnistää ison muutoksen työilmapiirissä.” Esimiestyö on kuuntelevaa ja osallistavaa, työnjako tehty oikeudenmukaiseksi ja selkeäksi. Työntekijät pysyvät vaikuttamaan työyhteisön toimintaan ja ovat halukkaita kehittämään työtään. (Multanen ym. 2004, 9.)



KUVIO 2. Toimiva työyhteisö (Multanen ym. 2004, 10.)

2.2 Terve ja hyvinvoiva työyhteisö

Työyhteisö on keskeinen tekijä työhyvinvoinnin edistämisessä ja ylläpidossa. Työyhteisö määrittää tavoitteet, työtehtävät, vuorovaikutuksen luonteen sekä työn tekemisen tahdin, jotka kaikki edistävät tai haittaavat työhyvinvointia. Keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi ovat esimerkiksi työyhteisön toiminnan kehittäminen, yksilöiden arvostus, työilmapiiriin panostaminen, tiedon ja osaamisen kehittäminen ja jakaminen, sekä työmenetelmien kehittäminen (Kuvio 3.). Hyvinvoiva henkilöstö ymmärtää, mikä työssä on tärkeää ja mihin pitää keskittyä. Tämä edellyttää työyhteisöltä aitoa dialogisuutta, yhteisesti sovittuja pelisääntöjä ja säännöllisiä kehityskeskusteluja. Hyvinvoivia työyhteisöjä rakennetaan yhdessä ja yhteisvastuullisesti. (Vesterinen 2006, 51-54.)



KUVIO 3. Työyksikön hyvinvointitekijät (Mäkipeska-Niemelä 2005, 219.)

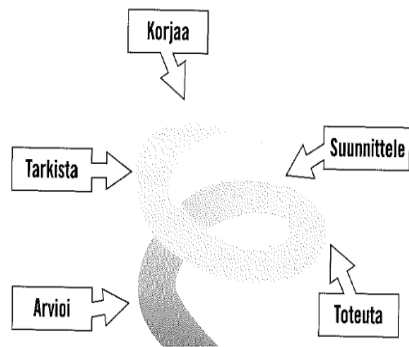
Mäkisalonen (2003, 13-14) mukaan terveen työyhteisön tunnuspiirteitä ovat seuraavat tekijät:

1. Avoin keskustelukulttuuri
2. Yhteisöllisyyden jatkuva vahvistaminen
3. Yhdessä sovitut työtä ohjaavat arvot ja periaatteet
4. Erilaisuutta arvostetaan
5. Yhteiset päämäärät, tavoitteet ja pelisäännöt
6. Yhteisiin päämääriin on sitouduttu
7. Rakentava palaute
8. Jokainen työyhteisön jäsen voi olla oma itsensä
9. Työn kehittäminen ymmärretään osaksi oman työn tekemistä
10. Muutos koetaan mahdollisuutena, ei uhkana
11. Huolehditaan työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta

2.3 Kehittäminen on prosessi

Borgman ja Packalén (2002, 25-26) näkevät kehittämisen jatkuvana prosessina. Prosessi merkitsee eteenpäin kulkemista, menestymistä ja onnistumista. Prosessi on tarkoituksellinen sarja, joka vaatii aikaa, etenee ajassa, muuntuu ajan myötä ja siihen sisältyvät erilaiset vaiheet. Kehittämisprosessi (Kuvio 4) muodostuu nykytilan arvioinnista ja tavoitteiden määrittämisestä. Suunnitellaan miten tavoitteet toteutetaan ja pannaan suunnitelma käytäntöön. Tehdään tarkistuksia, että tavoitteita on saavutettu, suoritetaan tarvittavia korjaavia toimenpiteitä ja jatketaan seuraavalle kierrokselle. Jatkuvaan kehittä-

miseen kuuluu myös hyvää projektinhallintaa, eri suunnittelutekniikoita ja ongelmanratkaisumenetelmien osaamista.



KUVIO 4. Kehittäminen prosessina (Borgman & Packalén 2002, 25.)

Tavoitteiden laajuus vaikuttaa prosessin kestoan. Jotkut asiat voivat edistyä nopeastikin, kun taas joidenkin asioiden saavuttamiseen saattaa mennä vuosia toteutuakseen. Kehittämisprosessiin usein sisältyy myös karikoita, jotka saattavat vaikeuttaa prosessin etenemistä. Harvemmin karikot ovat kuitenkaan ylittämättömiä esteitä. Prosessin eteenpäinviemistä ja onnistumista voi helpottaa tiedostamalla kehittämisen hyviä käytäntöjä. Tärkeää on heti aluksi herättää kiinnostus kehittämisen tarpeesta. Miksi me tarvitsemme kehittämistä? Mitä hyötyä siitä olisi meille? Tarpeen näkeminen ja tiedostaminen voi antaa positiivista energiaa ja motivaatiota sitoutua kehittämisen asioihin. Hyvä kehittämissuunnitelma perustelee kehittämisen. Yhdessä sovittu kehittämisprosessi on tärkeää onnistuneen lopputuloksen kannalta. (Multanen ym. 2004, 19-24.)

2.4 Toimintatutkimus kehittämisprosessin lähestymistapana

Toimintatutkimuksessa on kyse koko työyhteisön ja tutkijan yhteisestä oppimisprosessista (Rautio, Väisänen, Mäenpää-Moilanen, Rokkanen, Manninen & Jalonen 2011, 27). Toimintatutkimus määritellään lähestymistavaksi, jossa tutkija yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa pyrkii ratkaisemaan tietyn ongelman. Toimintatutkimuksesta kuvataan seuraavia piirteitä: demokraattisuus, tasavertaisuus, oikeudenmukaisuus, samanarvoisuus ja vapaus, jossa ketään ei painosteta. Toimintatutkimus on yleensä tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistavaa ja itseään tarkkailevaa. Toimintatutkimuksessa keskeistä on, että kehittämishankkeessa olevat ihmiset ovat tutkimuksen kohteita ja tutkimuksen toimijoita, jossa tutkija pyrkii yhdessä heidän kanssaan etenemään asetettua

päämäärää kohti. Tutkija on itse aktiivinen osallistuja, joka toimii tutkittavien kanssa. Toimintatutkimuksellinen hanke on yleensä pitkäaikaista. (Sanerma, 2009, 137-138.)

Kehittämistyötä voi tutkia tarkemmin määritellyn toimintatutkimuksen kautta. *Osallistava toimintatutkimus* esiteltiin ensimmäisen kerran 1940-luvulla sosiaalipsykologi Kurt Lewinin johdolla, kun pyrittiin ratkaisemaan työhön liittyviä ongelmia ja huomattiin, että työn muutokset edellyttävät yhteistoimintaa, ryhmäpäättöksiä sekä teorian ja käytännön välistä dialogia. (Sanerma, 2009, 139.) Osallistava toimintatutkimus viittaa tutkijan tai hänen sosiaalisen yhteisönsä osallistumiseen prosessissa, joka korostaa demokraattisia menettelytapoja. Tärkeänä nähdään olevan koko työyhteisön osallistuminen tutkimusprosessissa. (Kuusela 2005, 18.) *Kommunikatiivinen toimintatutkimus* perustuu vuorovaikutukselle ja sen kehittymisestä kohti työyhteisön muutosta. Keskeistä on moniääninen dialogi, joka itsessään on prosessi sekä ratkaisu, joka onnistuessaan saa työyhteisön tuottamaan vastauksia yhteisiin kysymyksiin. (Sanerma, 2009, 139-140.) Kommunikatiivinen toimintatutkimus perustuu erityisesti keskusteluun ja dialogiin työyhteisön kehittämisen menetelmissä, joka parhaimmillaan on demokratiassa vallitseva puhetilanne, pakottamisesta vapaa tilanne (Kuusela 2005, 18-19).

Sanerman (2009, 142) mukaan toimintatutkimusta voi lähestyä kolmella eri tavalla, jotka ovat tekninen, praktinen ja emansipatorinen lähestymistapa. *Teknisessä lähestymistavassa* on tarkoitus testata jotakin teoreettista mallia tai ottaa jokin uusi toimintatapa käyttöön työyhteisössä. Uusi toimintatapa voi olla esimerkiksi työyhteisön toiminnan edistämiseksi kaavailtu toimintamalli, jossa tutkijan tehtävänä on saada kohderyhmä vakuuttuneeksi toimintamallin hyödyllisyydestä työssä. Uusi toimintamalli voi olla samalla koko työyhteisön yhteinen kehittämishanke, jota voi tukea esimerkiksi koulutuksen avulla. *Praktinen lähestymistapa* tarkoittaa osallistujien oman tietoisuutensa ja teorioiden tiedostamista uudelleen suuntautumisessa. Tavassa luotetaan toimijoiden kykyyn tehdä päätöksiä ja kehittää omaa toimintaansa. *Emansipatorisessa lähestymistavassa* tavoitellaan käytännössä todetun ongelman ja sitä koskevan teorian tiedon lähentämistä. Työyhteisön jäsenet arvioivat omaa toimintaansa ja sen taustalla olevia arvoja ja ajatuksia tutkijan välittämään teoreettiseen tutkimustietoon.

Kehittämishankkeessa toimintatutkimuksen tutkijan rooli perustuu asiantuntemukseen ja kehittämisosallisuuteen omassa työyhteisössä tai muutosprosessissa, jonka tehtävänä on kannustaa ja innostaa toimijoita muutostyöhön, tutkijan asiantuntemusta hyödyntämällä. Toimintatutkijan roolit on jaettu neljään vaiheeseen: *Ensimmäisessä vaiheessa* tutkija toimii tieteellisenä asiantuntijana, mutta ei itse osallistu aktiivisesti muutosprosessiin. *Toisessa vaiheessa* tutkija toimii enemmän konsulttina, tieteelliset menetelmät hallitsevana auktoriteettia. Tutkija neuvoo työyhteisöä, millaisten muutosten kautta saavutetaan tavoitteet. *Kolmantena vaiheena* on osallistavaa toimintatutkimusta toteuttavat tutkijat, jossa otetaan tutkittavat aktiivisiksi osallisiksi muutosprosessiin. Tutkijan tehtävänä on saada tutkittavat itse pohtimaan ratkaisuja ongelmiinsa. Tutkijan asiantuntijuus perustuu erilaisten kehittämismenetelmien hallintaan. Neljäntenä vaiheena tutkijan tehtävänä on välittää työyhteisön jäsenille osallistumisen ja vuorovaikutuksen periaatteet. Uusia toimintakäytäntöjä muodostetaan työyhteisössä demokraattisen dialogin keinoin. (Sanerma 2009, 147-148.)

Toimintatutkimuksessa valitaan aineistonkeruumenetelmät ja analyysimenetelmät, jonka johdosta tutkijan tehtävänä on edistää uuden tiedon luomisprosessia ja käyttöä. Toimintatutkimuksessa voi käyttää määrällisiä sekä laadullisia tutkimusmenetelmiä. Esimerkiksi osallistavalla toimintatutkimuksella halutaan lisätä työyhteisön jäsenten osallistumista ja sosiaalista yhteisöllisyyttä. Menetelminä voi käyttää haastattelun, analyysin ja havaintojen lisäksi erilaisia aktivoivia menetelmiä, rohkaisemaan työyhteisön jäsenet avoimeen ja luovaan toimintaan. (Sanerma 2009, 146.)

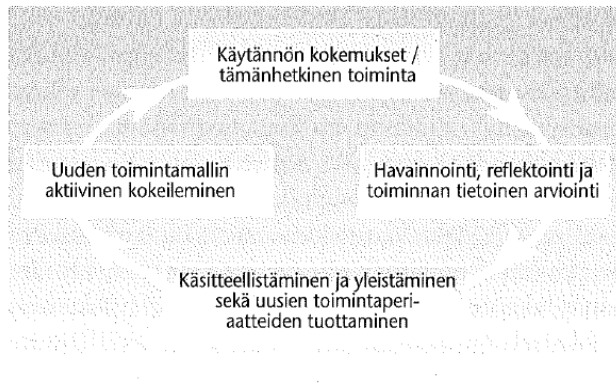
Hyvin toteutettu kehittämisprojekti muistuttaa paljon toimintatutkimusta, jossa korostuu prosessin tarkastelu ja arviointi. Toimintatutkimuksen projekti on tavoitteisiin pyrkivä ja ajallisesti rajattu tehtäväkokonaisuus. Tavoitteena on olemassa olevan toiminnan parantaminen ja uuden toimintatavan käynnistäminen. Toimintatutkimuksessa korostuu oman työn tutkiminen ja kehittäminen. Oman työn analysointi ja reflektointi vaikuttavat kehittämisen etenemiseen, ongelmien ratkaisuun ja uuden oppimiseen. Toimintatutkimuksen prosessivaiheissa kokeillaan ja käytetään erilaisia menetelmiä ja oppimisen keinoja, jossa parhaimmillaan jokainen työntekijä osallistuu oman työn suunnitteluun ja kehittämiseen. Projektisykli etenee seitsemässä prosessivaiheessa, joita ovat identifiointivaihe, lähtöselvityksen tekeminen, projektisuunnitelman tekeminen, suunnit-

telman etukäteisarviointi, toteutus, onnistumisen arviointi sekä vaikuttavuuden arviointi. (Mäkisalo 2003, 147-152.) Lähtöselvityksen pohjalta saadut tulokset analysoidaan ja tarkennetaan kehittämiskohteet. Analyysin tekeminen auttaa edistämään itse kehittämistoiminnan (interventio) suunnittelua ja toteutusta. Interventiovaiheen jälkeen alkuanalyysi toimii hyvänä arviointimittarina peilaten saatuja tuloksia lähtötilanteeseen. (Rautio ym. 2011, 27.)

2.5 Yhteisöllinen oppiminen

Jäppinen (2012, 20-21) kuvaa teoksessaan yhteisöllisyyden ydintä ja antaa avaimet kymmeneen yhteisöllisyyden osaan. Yhteisöllisyyden ydin koostuu yksilöiden työyhteisöön tuomasta älystä, tunteidensa ja tahtonsa panoksesta. Nämä muodostavat kokonaisuuden, jonka vahvuudesta riippuu kehittämisen onnistuminen. Yhteisöllisyyden tilaa kehitetään asteittain, prosessimaisesti, jonka tärkeimmät taustatekijät ovat peräänantamattomuus, kärsivällisyys ja sitkeys. Yhteisöllisyyden osat ovat, *moniäänisyys, vuorovaikutus, asiantuntijuus, joustavuus, sitoutuminen, vastuunotto, päätöksenteko, neuvottelu, luottamukselle rakentuva kontrolli ja oman toiminnan arviointi*. Pohjan koko yhteisöllisyydelle luovat moniäänisyys, vuorovaikutus ja asiantuntijuus, jotka ovat sidoksissa kommunikointiin, tietämiseen ja ymmärtämiseen. Joustavuus, sitoutuminen ja vastuunotto kiteytyy asenteisiin sekä ajattelutapoihin, neuvottelu ja päätöksenteko itse toimintaan. Viimeisenä luottamukselle rakentuva kontrolli ja oman toiminnan arviointi sinetöivät yhteisöllisyyden.

Yhteisöllisessä oppimisessa opitaan asioita yhdessä koko työyhteisön kehittämiseksi. Oppivassa organisaatiossa tavoitellaan oppimista sekä omassa kasvussa että koko työyhteisön oppimisessa. D.A. Kolbin oppimissyklissä (Kuvio 5) kehittäminen lähtee tämän hetken kokemuksista ja nykyisten toimintojen tiedostamisesta. Toimintaa arvioidaan havainnoimalla ja refleктоimalla, etsien vahvuuksia ja heikkouksia. Arviointi ja palautetieto toiminnasta on tässä kohtaa tarpeellista. Uusien toimintaperiaatteiden vaiheessa rakennetaan toiminnalle uutta mallia, jota aktiivisen kokeilemisen vaiheessa testataan ja kehitetään. (Mäkisalo 2003, 90-92.)



KUVIO 5. Kolbin oppimissykli ja työyhteisön toiminnan kehittäminen (Mäkisalo 2003, 91.)

Sosiaalisessa konstruktivismissa korostetaan vuorovaikutuksen merkitystä oppimisessa. Tiedon ja ymmärryksen nähdään syntyvän erityisesti ihmisten välisessä kanssakäymisessä ja ongelmanratkaisussa. Oppiminen on tilanteissa tapahtuvaa toimintaa, osallistumista. Tieto syntyy toimintaan osallistumisessa ja työkäytännöissä. Näin työyhteisön jäsen nähdään siirtyvän yhteisön reunamilta yhteisön toimivaksi jäseneksi. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 43-44.) Toimintatutkimuksellisessa lähestymistavassa voi käyttää myös sosiokonstruktiivista oppimiskäsitystä. Sosiokonstruktiivisen oppimiskäsityksen mukaan tieto ymmärretään yhteiseksi jaetuksi ja muodostetuksi. Tieto rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja siirtyy sosiaalistumisen myötä työyhteisön jäsenille. (Rautio ym. 2011, 27.)

Työn menetelmien ja oppimisen taustalla tulee olla ajatus siitä, että se on ihmisten välinen yhteinen toimintaperiaate. Olenko tietoinen mikä on oma ymmärrykseni asiaan ja mikä on toimintatapani? Olenko tietoinen miten se vaikuttaa muihin osapuoliin? Ymmärrätkö riittävästi muita osapuolia? Win-win toiminnalla pyritään kehittämään kaikkia osapuolia hyödyntäviä toimintatapoja ja ratkaisuja. Ensin pyritään ymmärtämään toista ja toisen lähtökohtia ja sen jälkeen tulemaan itse ymmärretyksi. Yhteisen ymmärryksen kautta voidaan synnyttää synergiaa ja sellaista lisäarvoa, josta kaikki hyötyvät. Kaikki osapuolet hyötyvät ja voittavat yhteistoiminnasta. Win-win ajattelu johdattaa vaalimaan enemmän yhteistyötä kuin kilpailua. (Borgman & Packalén 2002, 32-33.)

Yhteisöllinen kehittäminen ja oppiminen edellyttää mahdollisimman laajaa työyhteisön jäsenten osallistumista keskusteluihin ja koulutuksiin. Tärkeää on, että esimies osallistuu

myös kehittämiseen yhdessä työyhteisön kanssa. Yhdessä työyhteisön jäsenet pystyvät kääntämään teorian ja erilaiset opit yhteisön ja työn kielelle sopivaksi. Työyhteisön yhteisöllisyyden ja yhteistyön arviointimittareina voi käyttää myös erilaisia lomakekyselyjä, esimerkiksi kokousten keskustelun pohjana. (Vesterinen 2006, 179-201.)

Työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä nähdään hyödyllisenä kollektiivinen oppiminen ja tiedonrakentaminen, mikä sitoo yhteen niin yksilön kuin koko yhteisön. Intuitio, tulkinta, integraatio ja institutionalisaatio ovat neljä ulottuvuutta, jotka Crossan kumppaneineen näkevät olevan kollektiivisen oppimisen tekijöinä. *Intuitio* on tiedostamatonta ajattelua, minkä näkemyksiä voi jakaa muiden kanssa vuorovaikutuksessa. *Tulkintaprosessissa*, joka liittyy koko yhteisöön, tuotetaan merkitystä sekä yhteistä ymmärrystä. *Integraatio* on aiempaa syvällisempää jaettua ymmärrystä tuottavaa toimintaa, jota tarvitaan sitomaan yhteen yksilö ja yhteisön oppiminen. *Oppimisen institutionalisoitu* ulottuvuus on läsnä oppimista luovissa tilanteissa, vanhan ja uuden oppimista, ja niiden soveltamista. Mikä pitää sisällään parhaimmillaan kaikki mainitut ulottuvuudet ja yhdistyy toisiinsa palautteen ja eteenpäin pyrkimyksen avulla. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 39-40.)

2.5.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri liittyy toiminnan sisältöihin ja keinoihin. Kulttuuri on tavallaan muiden ilmiöiden yläpuolella, vaikuttaen ihmisen elämäkäsitukseen, arvomaailmaan, asenteisiin ja motivaatioon. Se vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, ryhmähenkeen ja ryhmävireeseen. Työkulttuurista puhuttaessa, se on kuin organisaation toiminta-ajatus, päämäärät ja strategia. Organisaatiokulttuuri asettaa henkilöstölle uskomusten, odotusten ja normien malleja. Organisaatiokulttuuri antaa jäsenelle turvallisuuden ja jatkuvuuden tunteen, antamalla yleiset pelisäännöt ja osoittamalla oikean tavan toimia yhteisössä. Se muodostuu erilaisista ohjaavista symboleista, kuten tietty tapa sanoa jokin asia tai piintynyt tapa toimia jossakin tilanteessa. Symbolien takana on kulttuurin ydin, yhteisten arvojen ja uskomusten kokonaisuus. (Asp & Peltonen 1991, 178-180.)

Kehittämistyötä on helpompi suunnitella ja hahmottaa kun tiedetään missä tilassa organisaatio on. Peter Kline on kuvannut organisaatioiden tilaa eri vaiheissa, joissa yritykset elävät ja kehittyvät vähitellen rakentavampaan suuntaan. *Syyllistävässä organisaatiossa* reagoidaan silloin kun jokin on mennyt vikaan. Etsitään syyllistä ja syytä, miksi virhe on tapahtunut. Organisaatiossa keskitytään enemmän syyttelyyn kuin uusien toimintatapojen löytämiseen. Ei keskitytä ongelman ratkaisuun vaan ongelman torjuntaan. Osa kokee kehittämisen turhana. *Mukautuvassa organisaatiossa* haetaan uutta lähestymistapaa ja pyritään korjaamaan tilanne. Usein löydetään jokin menetelmä, mutta uudistus koskee usein vain yhtä ongelmaa, eikä muita tärkeitä asioita. Organisaatio kiikkuu vielä hyvin epävakaasti, taantua edelliseen vaiheeseen vai edetä kehityksessä seuraavaan vaiheeseen. *Tilanneherkässä organisaatiossa* haetaan ratkaisuja uusista toimintatavoista. Yhteisö näkee asioiden kokonaisuuden paremmin. Ongelmien ehkäisemiseksi otetaan käyttöön tiimityöskentely ja muita yhteistyötä palvelevia järjestelyjä. Suunnitellaan uusia metodeja ja niitä sovelletaan käytännössä. Toiminta on joustavaa ja asiat sujuvat paremmin. Pitkäjännitteinen kehittyminen on mahdollista, muutosprosessi on käynnistynyt. *Luovassa organisaatiossa* ihmiset tuottavat uusia luovia ratkaisuja. Organisaatiossa on kehittynyt kommunikaatioprosessi, joka on halukas hylkäämään totutut mallit ja rohkeasti uskaltaa kokeilla uutta. (Ranta 2005, 20-25.)

Organisaatiokulttuuri on joko oppimisen este tai mahdollisuus. Kehittäminen edellyttää kulttuurin tiedostamista ja tuntemusta. Kehittämistyössä joudutaan usein ”sohimaan” organisaatiokulttuuria ja siksi on hyvä olla tietoinen organisaatiokulttuurin ilmiöistä ja sen vaikutuksesta muutosprosessiin. Uudistuksille on tyypillistä palaaminen vanhoihin toimintamalleihin jos organisaatiokulttuuri ei tue niitä. Pauli Juuti ja Kari Lindström (1995) puhuvat ensiasteen ja toisen asteen muutoksesta. Ensiasteessa puhutaan pinnallisesta rakenteen muutoksesta, jossa toiminnan arvot, normit, merkitykset ja oletukset pysyvät entisenlaisina. Toisessa asteessa muuttuu myös toiminnan kulttuurinen viitekehys. Kolmantena kulttuuriin vaikuttavana tekijänä nähdään olevan myös johtamiskulttuuri. Johtajan ongelma kehityksen edistämisessä yleensä on samaan organisaatiokulttuuriin sosiaalistunut, eikä näe sen kaikkia puolia. Mitä paremmin johtaja tunnistaa organisaation kulttuurin, sitä paremmat mahdollisuudet hänellä on johtaa ja muuttaa sitä. Ajattelutapojen muutos kehitymisprosesseissa on avaintekijä organisaation syvärakenteen muutokselle. (Mäkisalo 2003, 77-79.)

Tanskasen ja Nenosen (2009, 59-60) teoksessa kuvataan oppimisen tapoja organisaati-
on eri tasoilla (Taulukko 1.) ja korostetaan yhdessä oppimista modernin työn työsken-
telytapana. Yhteisöllinen oppiminen korostuu kun osaamisen yksikkönä on työyhteisö.
Uudistuminen voidaan nähdä myös sisäisenä muutoksena, transformaationa, jonka yh-
tenä käytännön esimerkkinä on yhteisöllinen oppiminen. Tämä on monesti haaste työ-
yhteisöissä, kun on löydettävä uusia keinoja kehittymisen tueksi. Uusimman oppimiskä-
sityksen mukaan, oppimisessa hankitaan, yhdessä tutkitaan ja luodaan uutta. Ongelmat
ratkaistaan ja työskentely kohdistuu yhteisen kohteen kehittämiseen. Oppiminen näh-
dään laajempaan työyhteisön kehittämiseen, jolloin toimintajärjestelmä muuttuu. Uudis-
tavaa eli oivaltaa oppimista tapahtuu, kun tutkitaan, kyseenalaistetaan, tarkistetaan asi-
oita, joille merkityksiä luodaan. Keskeisiä termejä ovat kokemus ja reflektointi, joiden
pohjalta syntynyt oivallus viedään käytäntöön. Luodaan yhteisiä merkityksiä ja yhteistä
ajattelua. Tähän voidaan pyrkiä esimerkiksi työyhteisön kehittämispäivissä.

TAULUKKO 1. Oppimisen tapoja organisaatiossa ja erilaisissa toimintaympäristöissä
(Korpelainen ja Vartiainen 2006. Teoksessa Tanskanen & Nenonen 2009, 62-63.)

	Korjaava oppiminen, vakaa ympäristö	Kyseenalaistava oppiminen, epävakaa ympäristö	Uudistava oppiminen, epävakaa ympäristö
Organisaatio-yksikön sisällä	<ul style="list-style-type: none"> • luokka-huoneopiskelu • tiimin itse-ohjautuvuuden lisääminen • työkierto, työn laajentaminen • kokoneemman esimerkin tarjoaminen, perehdyttäminen, pari-työskentely • muiden neuvot (tuutori, mentori) • itsearvioinnin tekeminen • tietotuki-järjestelmien ja oppimis-ympäristöjen käyttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • reflektointi • dialogi • parityöskentely • kehitysryhmä, opintopiiri • spontaani ryhmä • ulkopuolinen kat-selmointi 	<ul style="list-style-type: none"> • dialogi • luova ongelman-ratkaisu
Organisaatio – yksiköiden ja projektien kesken	<ul style="list-style-type: none"> • kehitysryhmä • hyvien käytäntöjen kerääminen • työkierto • oppimiskes-kukset • tietotuki-järjestelmien ja oppimis-ympäristöjen käyttäminen • osaamisyhteisöt 	<ul style="list-style-type: none"> • kehitysryhmä • hyvien käytäntöjen kerääminen • osaamisyhteisöt 	<ul style="list-style-type: none"> • dialogi • osaamis-yhteisöt
Koko organisaatiossa	<ul style="list-style-type: none"> • aloite-järjestelmät • toimintatilastot • kyselyt • laatu-järjestel-mät • omat kurssit ja koulutus-ohjelmat • tietotukijär-jestelmien ja oppimis-ympäristöjen käyttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • hyvät käytännöt • markkina-analyysit • riskianalyysien tekeminen • simulointi • skenaario-työskentely • ulkopuolinen asiantuntija 	<ul style="list-style-type: none"> • dialogi • heikkojen signaalien kartoittami-nen • riski-analyysien tekeminen • simulointi • skenaario-työskentely

2.5.2 Muutosprosessi

Muutosprosessien suunnittelussa ja toteuttamisessa tulee olla tietoinen muutosten yleisistä periaatteista. Ihmisillä on usein taipumus vakiinnuttaa toimintatapansa ja muutos horjuttaa totuttua tasapainoa, sekä yksilön hallinnan tunnetta. Olennaista on henkisesti irrottautua vanhasta, luoda tilaa uusille asenteille ja ajattelu- ja toimintatavoille. Uusia tapoja voi oppia vain tekemällä uudella tavalla. Muutoksessa olevien henkilöiden tulee olla osallisena muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Tämä edistää tehtyjen päätösten sitoutumista ja muutosten onnistumista. Jos työntekijää ei oteta mukaan suunnitteluun, muutosvastarinta on luonnollista ja ymmärrettävää. Päämäärä ja tavoitteet tulee olla selviä, joita kohti tavoitellaan ja muutoksen toteuttamiseen on varattava riittävästi aikaa. Prosessiin on sitouduttava riittävän pitkäksi aikaa, minkä jälkeen tilannetta arvioidaan. Muutossuunnitelma on oltava joustava, jossa on tilaa myös inhimillisille seikoille. Kirjallisesti tehty muutossuunnitelma selkeyttää prosessia, jonka avulla mahdollistuvat muutoksen seuranta ja arviointi. Ristiriitoja voi esiintyä muutoksen kaikissa vaiheissa, joita ei pidä pelätä, vaan kohdata ne ja käsitellä. Muutoksen aiheuttamat reaktiot ja niiden käsittely yleensä edistävät muutosta. Muutosprosesseissa tulee olla johtajien näkyvä tuki, joka mahdollistaa muutoksen aikaansaannin. Johtajan tuki edellyttää myös usein koko organisaatiokulttuurin tukea ja muutosta, jos tavoitellaan todellista ja pysyvää muutosta. (Mäkisalo 2003, 80-83.) Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa ja etenkin toteutusvaihe on koko työyhteisön muutosprosessi, jossa kaikkien työyhteisön jäsenten sitoutuminen projektiin on tärkeää (Sanerma, 2009, 137-138).

Työyhteisön keskusteluissa usein nousevat esille kehittämisen tarpeet, mutta harvemmin tiedetään mitä pitäisi tehdä. Tästä kehittyy tietoisuus kehittämistarpeesta ja kehittäminen voi alkaa. Mikä meillä toimii huonosti? Miten saamme toimintaa kehitettyä? Tehdään nykytilasta analyysi, jossa kuvataan työyhteisön tilanne. Asetetaan prosessille tarkat tavoitteet, joita pilkotaan toteuttamiskelpoisiin osiin. Muutoksen esteiden tiedostaminen on tärkeää. Mitkä ovat asioita, joita tulee välttää tai muuttaa niin, että päästään eteenpäin. Esteiden löytäminen mahdollistaa ongelmien ratkaisun ja tavoitteen asettamisen. Muutoksen toteuttaminen alkaa kehittämiskohteiden valinnasta, jossa valitaan tärkeimmät kehittämisen kohteet. Keskittäminen ja rajaaminen on tärkeää. Pilkotaan toimintasuunnitelma toteuttamiskelpoisiin osiin. Hankkeen on oltava mahdollisimman

realistinen, johon aikataulut sopivat. Myös erilaiset mittarit on määriteltävä muutoskehittämisen tueksi. Tästä edetään päätösten tekoon, jossa sitoudutaan tehtyihin päätöksiin. Toteutuksessa seurataan muutoksen etenemistä ja tehdään tarvittavia korjauksia. Uusi toimintatapa otetaan käyttöön ja kokemuksia tarkastetaan ja arvioidaan. Tuetaan hyviä ratkaisumalleja ja käyttökeltottomat hylätään. Vielä tarkistetaan uutta toimintamallia ja mietitään, miten se saadaan siirrettyä osaksi arkielämää. (Ranta 2005, 27-44.)

Sovitut palaverikäytännöt ja palaverimuistiot ovat tärkeitä mittareita kehittämisen etenemisen ja muutoksen aikaansaannin kannalta. Palaverimuistioilla pystytään arvioimaan kehittämistyötä, mikä toimii ja mikä ei ole toiminut. Kehittäminen etenee yleensä aaltoliikkeenä, jossa ensin innostus on vahvaa ja kaikki ovat mukana kehittämistyössä. Intovähitellen laskee ja arjen askareet painavat päälle. Palaverien muistutuksilla tekemättömistä töistä voidaan taas edistää muutosprosessin ja kehittämisen etenemistä. Intokäyrä saadaan taas hieman nousemaan ja kehittämistyö jatkuu. Muutosprosessin kannalta onkin olennaista, että työyhteisö saa sovittua aina seuraavan palaveriajankohdan ja siinä käsiteltävät aiheet. Muutoksen etenemisessä on hyvä palaverissa tarkastella ja arvioida, onko sovittu käytäntö ja asetetut mittarit toimivia, vai pitäisikö laatia uusia menetelmiä. Alussa muutosprosessin eteneminen on haastavaa, kun ei ole totuttu systemaattiseen työskentelyyn. Työyhteisö tarvitsee paljon muistutusta palaverista ja käsiteltävistä asioista, joilla pyrkimys on tuoda esille muutosprosessin hyötynäkökulmia koko työyhteisön toiminnalle. Kun muutosprosessi ja uudet tavat tulevat tutummaksi, osallistuminen kehittämissalavereihin on luonnollisempaa ja niin paljon huolehtimista valmistautumisessa ei enää tarvita. (Ranta 2005, 172-175.)

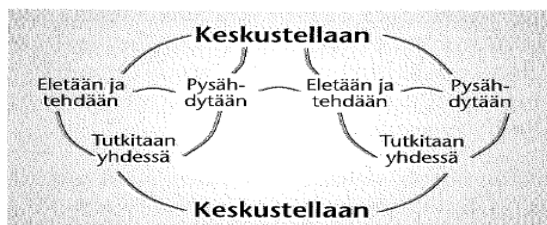
Muutoksen onnistumisen tekijöinä Arja Mäkinen ym. (2003) tutkimuksessa nousivat esille seuraavat asiat:

- Hyvä ilmapiiri, jossa korostuu me-henki ja yhteenkuuluvuuden tunne, joka sallii asioista keskustelun ja mahdollistaa henkilöstölle aloitteen tekemisen.
- Työntekijöiden selkeät vastualueet.
- Työntekijöitä huomioiva, kehittämiseen myönteisesti suhtautuva johtamistyyli.
- Kehittämiselle asetetut selkeät tavoitteet. (Mäkisalo 2003, 85.)

Vesterisen (2006, 181-183) mukaan onnistumisen edellytykset kehittämistyön muutosprosessissa ovat: jatkuvuus, yhteisöllisyys, tavoitteellisuus, realistisuus, rohkeus ja hallittavuus.

2.5.3 Tiimityöskentely

Tiimityön määritteessä ihmiset ovat säännöllisesti yhteydessä toisiinsa, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin tavoitteisiin sekä yhteiseen toimintamalliin. Tiimityön edellytys on keskustelukulttuuri (Kuvio 6.). Jos tiimissä ei ole avointa keskustelua, sieltä puuttuu tiimityöskentelyn tärkein työväline. Hyvin toimivassa tiimissä vaikeita asioita ei lakaista maton alle, vaan niistä uskalletaan puhua. Erilaiset näkökulmat asioihin eivät ole ongelma, vaan oppimisen mahdollisuus. Näkökulmia esiin tuomalla ja toimintoja vertailemalla, tiimin jäsenet voivat oppia toisiltaan. Erilaisuuden hyväksyminen, arvostaminen ja jalostaminen mahdollistaa myös toinen toisiltaan oppimisen. Ehdottoman tärkeää on, että tiimi järjestää yhteistä aikaa tiimipalaverien muodossa, jolloin asioita pohditaan, yhteisiä päätöksiä ja sopimuksia tehdään. Tiimitoimintaa tulisi arvioida säännöllisesti ja käyttää erilaisia arviointimittareita, saamaan tietoa toiminnan vahvuuksista ja heikkouksista. (Mäkisalo 2003, 92-112.)



KUVIO 6. Keskustelu kehittämisen välineenä (Mäkisalo 2003, 52.)

Multanen ym. (2004, 54-55) kuvaavat ratkaisukeskeisen ja ongelmakeskeisen keskustelutavan piirteitä (Taulukko 2.). Asiallinen ja ratkaisuihin pyrkivä keskustelu vie asioita tiimeissä eteenpäin.

Koheesiota pidetään yhteisön jäseniä yhdistävänä tekijänä. Miten paljon yhteisön jäsenet tuntevat vetoa toisiaan kohtaan, miten he hyväksyvät ja ovat samaa mieltä yhteisön toimintatavoista ja tavoitteista sekä kuinka myötävaikuttavat itse näiden asioiden saavuttamiseen? Kiinteät ryhmät ovat yleensä tehokkaita päämäärien saavuttamisessa ja

ongelmanratkaisutilanteissa samalla, kun tuottavat positiivisia kokemuksia muille yhteisön jäsenille. Hyviä seurauksia ovat jäsenten yhteistyö, tyytyväisyys yhteisöön, vähän poissaoloja ja menestys tavoitteissa. Huonoja seurauksia on tavoitteiden unohtuminen ja yksilöiden omien etujen tavoittelun kasvaminen. (Pennington 2005, 83-85.)

TAULUKKO 2. Ratkaisuihin pyrkivä keskustelu (Multanen ym. 2004, 55.)

Ratkaisuihin pyrkivä keskustelu	Ongelmakeskeinen keskustelu
tarkennetaan asiaan liittyvät tosiasiat ja tavoitteet	pohditaan persoonallisuuksia ja vatvotaan henkilösuhteita
tehdään tosiasioiden pohjalta	luulot ja kuulopuheet mukana vahvasti
etsitään ratkaisuja ja käytännön kehittämistoimia	etsitään syyllisiä ongelmille henkilöidään asioita
kuunnellaan muiden ideoita	muistellaan menneitä
tehdään ratkaisut työn sujumiseksi	ratkaisut oman mukavuuden takaamiseksi
jalostetaan ideoita	ongelmia päivitellään
kannetaan vastuuta	odotetaan, että muut tekevät ja kantavat vastuun

3 Työn tekemisen hallinta

Parhaimmillaan työ edistää hyvinvointia ja terveyttä. Hyvinvointi edellyttää vastuuta omasta elämästä, työurasta, työstä ja työkyvystä. On hyvä tunnistaa omat vahvuutensa ja ne työtavoitteet, jotka on mahdollista saavuttaa ja jotka tuovat tyydytystä. Tietojen ja taitojen ollessa ajan tasalla, työstä selviytyy helpommin. Työn imu käsitteessä (Kuvio 8) olennaista ovat kokemukset vireydestä, työhön syventymisestä sekä sitoutumisesta työhön. Imu nähdään voimavarana, joka on myönteisessä yhteydessä terveyteen. Työn imu kuvastaa työntekijän myönteistä suhdetta työhön, jossa työhön halutaan panostaa ja siihen sitoudutaan. (Vesterinen 2006, 8-9.)

IMUA AIHEUTTAVAT	TYÖNTÖÄ AIHEUTTAVAT
<ul style="list-style-type: none">• kiinnostavat tehtävät• töiden sujuminen• innostavat haasteet• hyvät kehitysmahdollisuudet• onnistumiset• osaaminen ja hallinnan tunne• hyvät aikaansaannokset ja tulokset• vaihtelu• kiitos ja hyvä palaute• työn merkityksellisyys• työhön liittyvät sosiaaliset suhteet	<ul style="list-style-type: none">• ikävät tehtävät• työt eivät suju• kyllästyttävät rutiinit• huonot kehitysmahdollisuudet• epäonnistumiset• osaamattomuus ja hallitsemattomuus• huonot aikaansaannokset ja tulokset• toisto• kiittämättömyys ja huono palaute• työn merkityksettömyys• työhön liittyvät sosiaaliset jännitteet

KUVIO 7. Työn imu ja työntö (Järvinen 2008, 19.)

3.1 Töiden organisointi

Ihmisen hallinnan tunnetta työhön vahvistaa, kun tiimissä kaikki ovat perillä yhteisestä tavoitteesta, omista ja toisten tehtävistä sekä vastuista ja pelisäännöistä. Organisoinnin selkeyden ylläpitäminen edellyttää tiimin jäseniltä ja esimieheltä jatkuvaa kommunikointia. Erityisen tärkeää on, että osaaminen jakaantuu tasaisesti. Monesti työntekijän stressitaso on laskenut, kun työn- ja vastuunjaon sekasotku on saatu selvitettyä. (Järvinen 2008, 42-43.). Työntekijöillä tulee olla riittävät resurssit ja toiminnan tavoitteet työn tekemiseen. Esimiehen tehtävä on tehdä työntekijälle selväksi, minkälaisia odotuksia ja tavoitteita hänen työlleen asetetaan. Töiden organisointi ja systemaattinen esimiestyö lähtee tavoitteiden ja työtapojen selkeyttämisestä. Töiden organisoinnissa esimiehen tulee huolehtia myös työntekijöiden fyysisestä työympäristöstä. Turvallisuus, hyvin-

vointi ja miellyttävät työolosuhteet luovat hyvän kehyksen työn tekemiselle. (Borgman ja Packalén 2002, 96-97.)

Oppivan organisaation näkemyksestä töiden organisoinnissa tulisi huomioida kaksisuuntainen keskustelukulttuuri, jossa työntekijöillä keskenään ja esimiehen kanssa valitsisi avoin puhuminen ja kuuntelu. Avoin keskustelu mahdollistaa toisilta oppimisen ja kehittymisen. Avoimen keskustelun avulla voi paremmin sitoutua yhteisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Esimiehen tehtävä on töitä organisoimalla mahdollistaa työntekijöiden yhteisiä hetkiä, jossa keskustelun merkitys koetaan työyhteisössä tärkeänä. Työntekijöillä tulisi olla töissä tilaa yhteiselle jutustelulle, kokemusten vaihdolle, mikä parhaimmillaan lisää keskinäisen riippuvuuden tunnetta sekä työn mielekkyyttä. (Mäkisalo 2003, 50-54.)

3.2 Yhteiset toimintatavat

Jäppisen (2012, 34) mukaan yhteiset toimintatavat vaativat sitoutumista. Yhteisön tulee sitoutua niihin asioihin, jotka on sovittu yhteisillä päätöksillä. Kun sovitaan tietyistä työtehtävien toimintatavoista tai vuorovaikutuksen periaatteista, tulisi kaikkien pitää sovitusta tiukasti kiinni, olipa oma kanta mikä hyvänsä. Sooloilu sovitussa asioissa voi olla hyvin vahingollista.

Jokainen tietää, että esimerkiksi joukkueurheilussa tarvitaan yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Hyvin helposti syntyy riita jos joku ei niitä noudata. Työpaikalla asia on täsmälleen samanlainen. Työn tekemistä säätelevät pelisäännöt on jaettu viiteen pääryhmään: EU-tasoiset, valtakunnalliset, työpaikkatasoiset, työyhteisökohtaiset ja vielä tehtäväkohtaiset. Jokaisella työpaikalla on omat organisaation laatimat toimintamallit, ohjeistukset, arvot, jotka koskevat kaikkia siellä työskenteleviä. Lisäksi jokaisessa tiimissä pitää sopia omat, juuri sen toimintaan sopivat pelisäännöt. Kaikista arkisin haaste koetaan juuri tiimien sisällä, kuinka saada jokainen noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä. Herkästi henkilön omat tarpeet ajavat tiimin ohi. Kun yksi rikkoo sääntöjä, ajattelee toinen, miksi hänen pitäisi toimia sovitusti kun muutkaan eivät sitä tee. Työyhteisössä käynnistyy nopeasti toisten syyttely, kärhämöinti ja suukopu. Pelisääntöjen noudattaminen on jokaisen tiimihenkilön vastuulla. Yhteisiä pelisääntöjä

tulisi käydä läpi riittävän usein, tarkastaa ja luoda uusia epäselviin tilanteisiin. (Järvinen 2008, 91-94.)

Asp ja Peltonen (1991, 75-76) tarkastelevat teoksessaan Työelämän sosiologia työkäyttäytymisen normeja. Normit nähdään kulttuurisesti mielekkäinä käyttäytymissääntöinä. Normit ovat työympäristöstä opittuja taipumuksia tietynlaisiin valintoihin. Normit määrittävät sen, mitä pitää tehdä, miten ja missä. Normit määrittävät käyttäytymisen mallit, joiden mukaan ihmisten keskinäiset suhteet ja vuorovaikutus yhteisössä muodostuvat.

Moraalinen ja eettinen toiminta tarkastelee, kuka tai ketkä tekevät ja miten ja mitä tehdään (arvokeskeinen etiikka). Se tähtää periaatteiltaan ryhmien ja yksilöiden parhaaksi. Hyvät ajatukset, sanat ja teot antavat myönteistä arvostusta, hyviä ihmissuhteita ja henkisiä voimavaroja. Se on sopeutumista ja eri näkökantojen huomioon ottamista sekä yhteisen kokonaisedun varjelemista ja korostamista. Kun jokainen hakee omaa parastaan, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus kärsivät. Hyveellisesti toimiva, etiikkaa ja moraalialia kunnioittava yksilö on kunniallinen, rehellinen, luotettava, avoin ja hyvämaineinen, sekä tekee työn kunnolla. Lisäksi hän on oikeamielinen, hyvätahtoinen, inhimillinen ja yhteistyökykyinen. Hyveellisesti toimiva henkilö kunnioittaa ja auttaa muita työyhteisön jäseniä, olemalla ystävällinen ja kohtelias. (Heikkonen 1995, 24-25.)

3.3 Yhteiset arvot ja tavoitteet

Arvot ovat toimintamme vaikuttimia, periaatteita. Arvot ohjaavat työn ja valintojen tekemistä. Työyhteisön arvomaailma muokkautuu vuorovaikutuksen seurauksena. Arvoista tulisi keskustella työyhteisössä, varmistaa niiden yhtenäisyys ja vaikutus toiminnassa. Arvot ovat työyhteisön voimavara, joka antaa perustan kaikelle toiminnalle. Ilman arvopohjaa työn päämäärien ja tavoitteiden toteutuminen voi olla vaikeaa, tai ei ainakaan kovin laadukasta. Tärkeää olisi sopia sellaisista yhteisistä arvoista, joiden pohjalta on hyvä rakentaa kohti tavoitteiden toteutumista. Yhteiset arvot ja niihin sitoutuminen ovat työyhteisölle merkittävää sosiaalista pääomaa. Kun arvot yhteisesti hyväksytään ja etenkin, mitkä yksilöt sisäistävät, ovat todellista sosiaalista pääomaa ja ohjaavat toimintaa konkreettisella tasolla. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 66-68.)

Yhteisöllisyys arvona on vanha veljeyden tunnusmerkki. Se koostuu halusta tehdä yhdessä, avoimuudesta ottaa mukaan ja yhteenkuuluvuudesta. Kyse on olla osana isompaa yhteisöä, jolla on samat kiinnostuksen kohteet. Kokemukset energisoivat ja tunne on yhdessä elämisestä. (Helakorpi 2005, 49.)

Tavoite perustuu työn perustehtävään, miksi työ on olemassa ja mitä sillä pyritään saavuttamaan. Tavoite linkittyy olennaisesti arvokeskusteluun, jonka kautta tavoitteita tarkastellaan ja määritetään. Kuten arvotkin, niin tavoitteetkin ohjaavat työn tekemistä. Tavoitteet ovat työn ydintehtäviä, minkä takia tulemme joka aamu töihin ja rakennamme työn tekemisen niiden tehtävien sisälle, jotka edistävät tavoitteiden toteutumista. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 148-149.)

Työn tekemisen toiminta-ajatus tulisi olla kaikille selvä. Toiminta-ajatusta tulisi kuitenkin aika-ajoin tarkastella, varsinkin kun toimintoja uudistetaan ja kehitetään, sekä sille asetetaan uusia tavoitteita. Johdon tehtävä on yleensä tehdä toiminnan strategiset valinnat, tavoitteiden asettamiset, mitä kohti mennä. Strategiaa voi tehdä myös ”alhaalta ylös” olevalla käsitteellä, jossa organisaation työyksiköistä ja työntekijöiltä voi nousta esille toiminnan tavoitteita, jotka huomioidaan johdon tasolla. Tällainen prosessimenetelmä osoittaa johdon luottamusta alaisiin, jossa alaiset tulevat paremmin kuulluiksi ja otetuksi huomioon. Näin toteutettu ja mahdollistettu tapa sitouttaa paremmin varsinaiset työntekijät toimimaan yhteisten päämäärien eteen. Tällainen prosessimenetelmä saattaa, ainakin aluksi, luoda jännitteitä johdon ja alaisen välillä, mutta ne saavat aikaan yhteistä keskustelua ja luovaa dialogia. Kun keskustelua saadaan aikaiseksi, ilmapiiri vahvistuu ja ihmisten sitoutuminen on parempaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 199-201.)

3.4 Motivaation tukeminen

Motivaatio on yksilön psyykkinen tila, joka määrää millä aktiivisuudella yksilö tietyissä tilanteissa toimii. Työhön suhtautumisessa motivaatioon vaikuttavat työkuultuuri, elämänkatsomus, arvot, ilmapiiri, ryhmähenki ja ryhmävire. Motivaatioon vaikuttaa suurelta osin yksilön toimintoja ohjaavat motiivit. Motiivit ovat vaikuttimia tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. (Asp & Peltonen 1991, 164-169.)

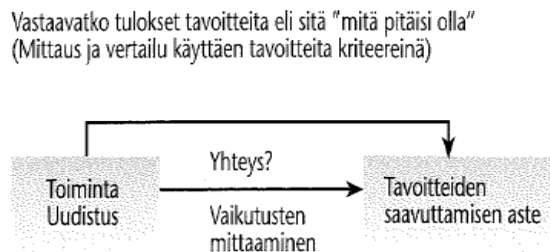
Motivaatioilmastolla tarkoitetaan toiminnan psykologista ilmapiiriä, viihtymisen, psyykkisen hyvinvoinnin ja toiminnassa pysymisen näkökulmasta. Motivaatioilmasto ohjaa toiminnan tavoitteita. Tehtäväsuuntautunut motivaatioilmasto on avainkäsite, jossa jokaisen yksilön on mahdollisuus tehdä töitä omalla taitotasollaan. Tehtäväsuuntautuneella motivaatioilmastolla on myönteisiä vaikutuksia hyvinvointia ja sisäistä motivaatiota edistäviin tekijöihin kuten, viihtymiseen, sitoutumiseen, positiiviseen asenteeseen, pätevyteen ja vähäisiin suorituspainaisiin. (Matikka & Roos-Salmi 2012, 57-59.)

Jaakkola (2010, 118-119) kuvaa sisäisen ja ulkoisen motivaation välisiä eroja.. Sisäisestä motivaatiosta on kyse, kun toimintaan osallistutaan sen itsensä vuoksi, jolloin motiiveina toimii ilo ja kokemukset, joita toiminta tuottaa. Sisäisen motivaatio pohjautuu autonomiasta, koetusta pätevydestä ja sosiaalisesta yhteenkuuluvuudesta. Ulkoinen motivaatio on enemmän ulkoapäin ohjattua toimintaa ja saattaa olla ristiriidassa omien mieltymysten kanssa. Toimintaan osallistutaan palkkioiden tai pakotteiden vuoksi. Palkkioita voi olla ohjaajan kehuminen ja arvostuksen saaminen muiden silmissä.

Työntekijän sisäistä motivaatiota lisää se, kun henkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisössä tapahtuviin asioihin ja toimintaan. Osallistumisen kautta työntekijä voi kokea suurta mielihyvää, että hänet on otettu huomioon, mikä vahvistaa sisäistä motivaatiota. Ihmisellä on enemmän energiaa ja intoa tarttua haasteisiin sekä hän on sitoutunut. Työn hallinnan tunnetta vahvistavat onnistumisen ja oppimisen kokemukset. (Järvinen 2008, 39.) Onnistumisen ja oppimisen positiiviset kokemukset tarvitsevat taustalle vakuuttavat lähtökohdat. Ensimmäiseksi asia on oltava tärkeä itselle. Jos oppijat tulevat vapaaehtoisesti esimerkiksi koulutukseen, he ovat lähtökohtaisesti jo kiinnostuneet asiasta. Jos oppijat tulevat vastentahtoisesti, tarvitaan paljon perusteluja aiheesta, miksi tämä asia on tärkeä oppia ja miten tämän asian oppiminen auttaa työssä kehittämisessä. Toiseksi oppimisen kehittymisen näköpiirissä tulee olla onnistumisen todennäköisyys. Jos kouluttaja osaa rakentaa oppimisprosessin realistisilla tavoitteilla sopivassa ajassa, saattaa se jo alussa antaa onnistumisen tunnetta ihmisen sisällä. Kouluttajalta vaaditaan lisäksi rauhallista, vakuuttavaa ja rohkaisevaa käyttäytymistä edistääkseen asioiden oppimista. Kolmanneksi sisäisen motivaation syntymisen ratkaisee oppimisilmapiiri. Kouluttajan tulee omalla toiminnallaan luoda turvallinen ja arvostava ilmapiiri, mikä lisää tekemisen iloa ja edistää oppimista. (Kupias 2007, 121-122.)

4 Kehittämistyön laatumenetelmät

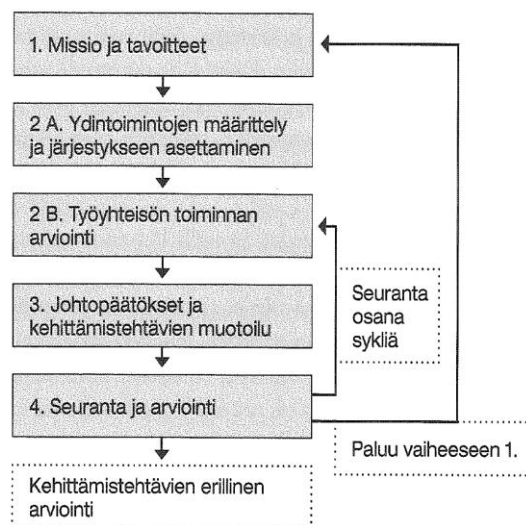
Laatu on asenne, halu tehdä asiat mahdollisimman hyvin, jotta kaikki siihen osallistuvat ja sen vaikutuksista osalliset olisivat tyytyväisiä sen tuotokseen. Laatu edellyttää sitoutumista henkilökohtaisesti ja työyhteisössä yhteisöllisesti toiminnan kehittämiseen. Yhteisöllinen laatutyö on oltava riittävän pieni ja hallittava, jotta kaikki työyhteisön jäsenet pysyvät mukana koko prosessin ajan ja se koetaan yhdessä tehtynä. Laatutyöhön laaditaan prosessimainen menettelytapa, joka alkaa aiheen valinnalla, perusteluilla, joka voi olla työyhteisössä tiedostettu ongelma. Tämän pohjalta laaditaan laatukriteerit, mitä asioita halutaan olevan paremmassa kunnossa työssä ja/tai työyhteisössä. Tehdään sopimukset laatukriteereistä ja sovitaan suunnitelma niiden toteutumiselle. Erilaiset mittarit ovat tärkeitä laadun seurannassa ja arvioinnissa. Tavoiteperusteinen arviointi (Kuvio 8.) sopii hyvin tiimityön prosessimenetelmiin, koska siinä laaditaan konkreettiset, mitattavat tavoitteet, joiden toteutumista arvioidaan laadittujen mittareiden avulla. Tehdään analysointia tuloksista, tarvittavia korjaustoimenpiteitä ja jatketaan eteenpäin. (Mäkisalo 2003, 158-166.)



KUVIO 8. Tavoiteperusteinen arviointi (Mäkisalo 2003, 166.)

Seppänen-Järvelä ja Vataja (2009, 141-163) tuovat teoksessaan esille kompetenssi menetelmän, prosessinomaiseen kehittävään arviointiin perustuen (Kuvio 9.). Kompetenssi on systemaattista arviointia ja dokumentointia työyhteisölähtöiseen työn kehittämiseen. Prosessissa olennaista on, että kaikki ovat tietoisia mitä ollaan kehittämässä. Mikä on saanut kehittämisen alulle? Miksi ollaan kehittämässä? Päätös kehittämisestä ja tavoitteista on oltava työyhteisön yhteinen, mikä parantaa jäsenten sitoutumista ja osallistumisen mielekkyyttä. Menetelmän tavoite on vahvistaa yhteisiä näkemyksiä työn tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi. Menetelmässä nähdään tärkeänä työyhteis-

sö oman toimintansa arvioijana ja kehittäjänä. Arvioinnin ideana on, että työntekijät kehittävät uusia ideoita tehtävien hoitamiseen. Kompetenssissa oppiminen nähdään tapahtuvan arviointiprosessin aikana. Kompetenssin avulla ajattelua voi tehdä näkyväksi arvioinnin keinoin. Parhaimmillaan työyhteisö voi havainnoinnin, ajattelun ja keskustelun avulla löytää edistäviä keinoja toimintojen parantamiseksi ja tavoitteiden toteutukseksi. Kompetenssi-työskentelyn tavoitteena on yhteisen päämäärän löytäminen ja päämäärän osa-alueiden pilkkominen realistiseksi toteuttamistavaksi.



KUVIO 9. Kompetenssi prosessina (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 147.)

4.1 Keskustelufoorumit ja palaverimuodot

Menetelmät antavat rakenteen prosessikehittämiselle. Kehittämisen ydin on keskustelu, jota voidaan toteuttaa erilaisissa foorumeissa. Foorumit voivat olla viikottaisia kokouksia, verkostopalavereita, kehityspalavereita, koulutuksia ja työnohjaustilanteita. Foorumien tarkoituksena on vuorovaikutteinen, yhteisöllinen keskustelu, jossa jokaisen ääni tulisi kuulluksi. Jokaisella tulisi olla mahdollisuus nostaa esille omasta työstä saatuja kokemuksia, mitä yhteisöllisesti tulisi tarkastella. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 24.)

Surakka (2006, 26-27) kuvaa teoksessaan työyhteisön palavereita. Palaverien lähtökohtana on sen tarkoitus, mitä varten palaveri tulisi toteuttaa. Käynnistyspalaverin tarkoitus on työyhteisön jäsenten sitouttaminen käynnistettävään projektiin, jossa tulisi kaikkien ymmärtää projektin hyödyt sekä mahdolliset esteet ja ongelmakohdat.

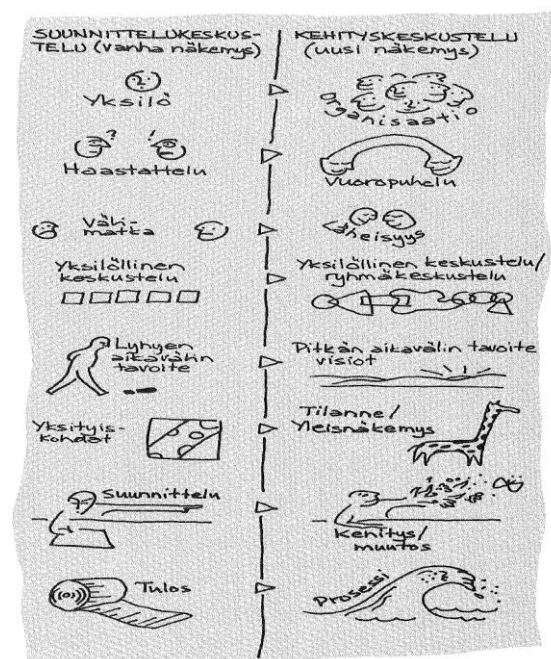
Motivaatio syntyy avoimesta vuorovaikutuksesta, jossa saa sanoa ääneen omat epäilynsä projektia kohtaan. Olennaista olisi pystyä löytämään ratkaisuja esteiden ja ongelmien voittamiselle. Tämän jälkeen voidaan laatia projektille tarkennettu toteuttamissuunnitelma. Suunnittelupalaverissa voi olla kyse esimerkiksi tietyn asian, strategian tai projektin suunnittelusta. Esimerkiksi organisaatiossa tapahtuva strateginen muutos voi johtaa uuden toimintasuunnitelman laadintaan. Kehityspalaverissa voi olla kyse tietyn työyhteisössä havaitun ongelman tiedostamisesta ja siihen päätettävistä kehitystoimenpiteistä. Kehityspalaveri voi olla myös tiimin kehityskeskustelu, jossa arvioidaan nykyistä tilaa ja asetetaan seuraavalle kaudelle tietyt tavoitteet. Seurantapalaverit ovat tärkeitä varmistuksia, että tavoitteet etenevät kohti päämäärää. Seurantapalaverissa korostuu arviointi ja palautteen kerääminen. Myönteiset ilmaisu ja toteamiset lisäävät ihmisten sitoutumista ja motivaatiota toiminnan muutoksessa kohti tavoitteita.

4.2 Palaverien valmistelu

Valmistautuminen tehostaa kaikkia palaveria ja aktivoi tehokkaammin ihmisiä osallistumaan itse palaverissa. Hyvin valmisteltu palaveri on hyvä pohja onnistuneelle palaverille. Sen avulla tarpeellisuus palaverista hahmottuu ja nähdään sen kokonaisuus oman työn näkökulmasta. Valmistautuminen varmistaa myös sen, että palaverissa keskitytään oikeisiin asioihin, ja että kaikilla tulisi olla selkeä ja yhtenäinen kuva siitä, mitä palaverissa tavoitellaan. Käsiteltävät asiat on mietittävä huolella ja tarkkaan, jotta se palvelee koko työyhteisöä. Suurin hyöty palaverista saadaan silloin, kun käsitellään sellaisia asioita, joista syntyy yhteistä lisäarvoa. Asialistaa mietittäessä, tulisi puheenjohtajan huomioida muiden osallistujien näkemykset siitä, mitä palaverissa kannattaa käsitellä. On hyvä sopia yhteisestä käytännöstä, jolla viestitetään asiat osallisille, jotta kukin näkee ja ymmärtää tärkeäksi palaverin tarpeellisuuden. Aktivoivassa asialistassa olisi hyvä olla mainittuna, palaverien tarkoitus, mitä asioita käsitellään, miten voi valmistautua palaveriin ja kuinka paljon käytetään aikaa palaverin toteutukselle. Tärkeintä on, että osalliset ymmärtäisivät samalla tavalla, mikä on tulevan palaverin tarkoitus ja mitä sillä tavoitellaan. (Surakka 2006, 39-44.)

4.3 Kehityskeskustelu

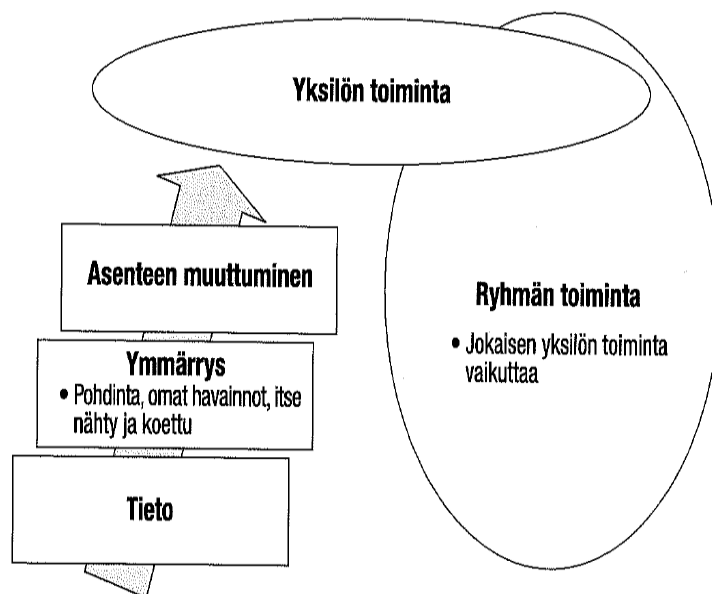
Suunnittelemineen on suunnitelman tekemistä ja tavoitteen asettamista. Kehitys puolestaan merkitsee muutosta, joka on prosessi (Kuvio 10.). Kehityskeskustelun lähtökohta on kehittyminen ihmisenä ja työntekijänä. Kyse on avoimesta vuoropuhelusta yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Työyhteisön tulee pystyä keskustelemaan, ymmärtääkseen toinen toistaan, voidakseen kehittyä ja saavuttaa yhdessä sovittu päämäärä. Keskustelussa esimiehellä sekä alaisilla on toisiaan kunnioittava asenne ja jokaisella on tasavahva mahdollisuus mielipiteenvaihdolle. Jokaisen tulisi tietää, että keskustelun laadukkuus takaa myös laadukkaamman lopputuloksen. Kehityskeskustelussa yhteistyö on suurimmassa merkityksessä, koska sen voima on työn tuottavuudessa. Korostetaan yhteistyön merkitystä esimiehen ja alaisen välillä sekä oman työryhmän kesken. Kun kehityskeskusteluja otetaan työyhteisössä käytäntöön, parantaa se mahdollisuuksia vaikuttaa koko organisaation parempaan kommunikointiin. Kehityskeskustelut rikastuttavat myös normaaleja työkeskusteluja, kehittämällä laadukkaampaa keskustelutaitoa työntekijöiden kesken. (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 96-98.)



KUVIO 10. Suunnittelukeskustelu ja kehityskeskustelu (Ronthy-Östberg & Rosendahl 97.)

Helsingin Sanomien artikkelissa (Mustranta 2014, Keskustellaan kehittymisestä 2.2.2014) puhutaan konkreettisuuden, vuorovaikutuksen ja ajan merkityksestä kehityskeskusteluissa.. Johtamisen konsultti Marjukka Varis näkee yleisenä ongelmana kehityskeskusteluissa olevan konkreettisuuden puuttumisen. Keskusteluissa saattaa nousta hyviä ajatuksia, mutta ovat niin ympäröityjä, etteivät johda mihinkään. Ajatukset herkästi unohtuvat ja kasvattavat epämotivaatiota, ellei ajatuksia pystytä konkretisoimaan käytännön tasolle. Pitäisi pystyä rohkeammin asettamaan konkreettisia tavoitteita ja suorituksen mittareita. Valmennuskonsultti Jukka Kataja puhuu vuorovaikutuksen huomioimisesta. Liian usein keskitytään vain lomakkeiden läpikäyntiin, joka estää vapaan keskustelun syntymisen. Keskustelun puitteisiin ja ajankohtaan tulisi myös kiinnittää huomiota. Kehityskeskustelut pitäisi pyrkiä ajoittamaan sellaiseen aikaan, jolloin ei olisi kovasti muita kiireitä. Toimitusjohtaja Pete Saarnivaaran mukaan kaikista tärkeintä on, että esimiehellä on aikaa kuunnella.

Aarnikoivu (2010, 107-108) nostaa esille ryhmän kehityskeskustelun lisäarvon työyhteisölle. Ryhmän kehityskeskustelu on tarpeellinen ja toimiva työkalu, luomalla yhteistä ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä. Toiminnan muuttuminen ja kehittyminen ryhmätasolla edellyttää aina yksiotasolla tapahtuvaa sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin (Kuvio 11.).



KUVIO 11. Ryhmä koostuu yksilöistä (Aarnikoivu 2010, 107.)

Ryhmän kehityskeskustelujen sisältöä voi rakentaa monenlaisten teemojen ympärille, kuten esimerkiksi: työn perustehtävä, työtehtävien organisointi ja työnjako, työskentelyilmapiiri, toimintaa ohjaavat pelisäännöt, tavoitteiden ja toimenpiteiden määrittäminen. Hyvässä ryhmäkeskustelussa toteutuvat, yhteiset tavoitteet, positiivisuus, kannustava ja avoin vuorovaikutus, sosiaaliset taidot sekä taito prosessoida toimintaa. Työyhteisön tavoitteita kirkastetaan ryhmän kehityskeskusteluissa. Positiivisuus tiivistyy ryhmässä ajatuksella, että yhteistyössä on voimaa, kun kyetään ajattelemaan itsensä lisäksi myös muita. Ryhmässä korostuu vastuullisuus siitä, että jokainen hoitaa oman hommansa. Jokin ryhmän jäsenen tekemättä jättäminen heijastuu koko ryhmään, mikä luo sosiaalista painetta. Avoimeen vuorovaikutukseen kannustava keskustelu antaa tukea konkreettisten tavoitteiden saavuttamiselle. Hyvät sosiaaliset taidot tukevat vuorovaikutuksen laatua ja merkitystä. Kykyä prosessoida, tarkoittaa toiminnan ja kehittämisen arviointia tietyin määraajoin. Arvioidaan, miten ryhmä on toiminut ja kehittänyt toimintaa. Olennaisinta keskusteluissa on ryhmän synergisyyden tukeminen. Synerginen ryhmä on sitoutunut, kehittää uusia luovia ratkaisuja, on innostunut ja motivoitunut. Koetaan ylöpyyttä ryhmästä johon kuulutaan. (Aarnikoivu 2010, 108-110.)

4.4 Aktivoivat menetelmät

Erilaisten menetelmien käyttäminen palaverissa tehostaa vuorovaikutuksen laatua ja auttavat ongelmien paikantamisessa, ratkaisemisessa ja päätöksenteossa. Tavoitteet pystytään saavuttamaan paremmin käyttämällä erilaisia menetelmiä (Taulukko 3.). Menetelmien avulla voi myös helpottaa muutoksen ymmärtämistä ja rohkaista ihmisiä ilmaisemaan mielipiteensä. Menetelmien avulla myös aktivoidaan osallistuvaan oppimiseen. Oikeanlainen menetelmien käyttö vie asioita eteenpäin, jossa palaverin vetäjä onnistuu luotsaamaan ryhmän paremmin kohti tavoitteita, osaavalla aktivoivien menetelmien käyttämisellä. (Surakka 2006, 66-67.)

TAULUKKO 3. Erilaisiin tavoitteisiin soveltuvat aktivoivat menetelmät (Surakka 2006, 67.)

Tavoite	Esimerkki soveltuvasta menetelmästä
Virittää keskustelua	▪Pariporina
Tunnistaa todellinen ongelma	▪Kertautuva miksi -analyysi ▪Problem Based Learning
Analysoida tai arvioida	▪Akvaario ▪Plus Minus Intreresting
Saada esille vaihtoehtoisia ratkaisuja ongelman ratkaisemiseksi	▪Aivoriihi ▪Ideoiden jatkojalostus
Löytää erilaisista vaihtoehdoista parhaat	▪Mahdollisuuksien havaitseminen ▪Plus Minus Interesting
Tehdä päätöksen toteuttamiselle toimenpidesuunnitelma	▪Ryhmätyöt, esimerkiksi opponoiva ryhmä
Varmistaa, että viestitty muutos on ymmärretty ja löytää kohdat, jotka ovat jääneet epäselviksi	▪Muutospeikko
Tehdä ongelmasta saavutettava tavoite	▪Muutoksen seitsemän porrasta
Käsitellä muutosvastarintaa	▪Esteiden kaato
Seurata päätösten toteutumista	▪Ennakkotehtävä
Kehittää toimintaa esimerkiksi työtyytyväisyystutkimuksen pohjalta tai jalkauttaa strategisesti keskeinen asia	▪Problem Based Learning ▪Ryhmämessut
Tunnistaa heikkoja signaaleja	▪Heikkojen signaalien tunnistaminen
Arvioida palaverin antia osallistujille	▪Arvokartta

Muutokset voivat aiheuttaa ihmisissä vastustusta. Esimerkiksi esteiden kaato menetelmällä voi helpottaa ihmisten muutosvastarintaa, kun ihmisten kokemat muutosten esteet saadaan käsiteltyä. Menetelmän vaiheet etenevät seuraavasti:

1. Määritetään tavoite mitä halutaan saavuttaa
 2. Muutetaan este kysymykseksi, ”mikä estää meitä käynnistämästä tiimejä?”
 3. Pidetään aivoriihi, jossa mietitään esteitä toteutumisen tiellä
 4. Valitaan este kerrallaan ja käsitellään se
 5. Muutetaan esteet kysymykseksi, ”miten varmistamme, että yhteisiin palavereihin on aikaa?”
 6. Arvioidaan tulokset, sovitaan ratkaisuvaihtoehto ja käytännön toimenpiteet
- (Surakka 2006, 69.)

4.5 Laatusuorituksen dokumentointi

Jokainen palaveri ja kehityskeskustelu tulisi kirjoittaa puhtaaksi ja dokumentoida, jotta sovittuja asioita sekä kehittymistä pystytään seuraamaan ja arvioimaan jatkossa. Lisäksi dokumentointi sitouttaa toimimaan sovittujen asioiden tavalla. (Aarnikoivu 2010, 101-102.)

Laatusuorituksen dokumentoinnissa on kyse asioiden kirjaamisesta ylös. Laadunhallintaan kuuluvia dokumentteja voivat olla esimerkiksi, perehdytyskansiot, työyhteisön toimintasuunnitelmat, työoppaat ja erilaiset esitteet. Laadunhallinnan järjestelmän tueksi voidaan laatia työyhteisön toiminta/työkirja, joka antaa kuvan organisaatiosta sekä miten työyhteisössä toimitaan. Työkirjan etuja ovat, toiminnan paremmat arviointi ja kehittämismahdollisuudet, työtehtävät ja vastuut ovat selkeämpiä, materiaalia voi hyödyntää perehdytyksessä sekä asiakkaille annetaan kuva laadukkaammasta työnteosta. Tärkeää olisi pystyä rakentamaan juuri oman työyhteisön tarpeisiin soveltuva työkirja, eikä matkia mitä muut ovat tehneet. (Mäkisalo 2003, 177-178.)

Perehdyttäminen on yksilön ja organisaation etu. Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa uusia henkilöitä tulemaan yhteisön jäseniksi mahdollisimman pian. Tavoitteessa yhtyvät yksilön oppiminen, työn hallinta ja työyhteisöön sosiaalistuminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46.)

Työkirjan etu perehdytyksessä on, että perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa toiminta-ajatuksen, työpaikan toimintaperiaatteet, toimintatavat, sekä tietää omaan työhönsä kohdistuvat odotukset ja ymmärtää vastuunsa työyhteisön toiminnassa. (Työturvallisuuskeskus 2007, 2).

5 Vantaan kaupungin liikuntapalvelut

Vantaan kaupungin liikuntapalvelut on kaupungin sivistystoiminnan toimialaan kuuluva tuloseyksikkö. (Vantaan kaupunki – Sivistystoimen toimiala 2014.)

Liikuntapalvelut (Kuvio 12.) koostuu liikuntajohtajasta, liikuntapaikkojen ylläpidosta, hallinnosta ja liikuntaan aktivoinnista. Liikuntapalvelut luo monipuolisia edellytyksiä liikunnan hyvinvointia edistävään liikkumiseen. Kaikille suunnatuilla liikuntapaikoilla, liikkumisympäristöillä ja ohjatulla liikuntatoiminnalla aktivoidaan liikunnalliseen elämäntapaan. (Vantaan kaupungin liikuntapalvelut 2014.)

Liikuntapalveluiden ydintehtävänä on, ”luoda vantaalaisille mahdollisuus liikunnalliseen elämäntapaan kaikissa elämänkaaren vaiheissa.” Vantaan kaupungin strategisessa viitekehyksessä olevat arvot, innovatiivisuus, kestävä kehitys ja yhteisöllisyys ohjaavat toimintaa ja päätöksiä. Arvot ovat myös liikuntapalveluiden tulokortin (liite 1) viitekehyksenä, jossa tuodaan esille liikuntapalveluiden strategiset painopistealueet. (Rusanen 28.8.2014, Liikuntapalveluiden koulutuspäivä.)



KUVIO 12. Liikuntapalveluiden organisaatiokaavio (Vantaan kaupunki - Liikuntapalvelut 2014.)

Liikuntapalveluyksikön ohjatussa liikunnassa toimii monia ihmisiä suunnittelemassa ja toteuttamassa liikuntaa kaupunkilaisille. Liikunnanohjaustyötä tehdään laajalla

rintamalla ympäri Vantaata. Työt on jaettu Länsi-Vantaan ja Itä-Vantaan alueille. Tämä opinnäytetyö rajautuu koskemaan Itä-Vantaan alueen liikunnanohjaushenkilöstöä.

Itä-Vantaalla toimii tällä hetkellä kolme päätoimista liikunnanohjaajaa, joiden päätyönä on päivittäinen liikuntaryhmien ohjaaminen. Oppisopimuksella on kentällä kaksi henkilöä ohjaamassa liikuntaa, 31 henkilöä tuntiohjaajana ohjaamassa yksittäisiä ryhmiä ja opiskelijoita vierailee työharjoittelussa. Päävastuu päivittäisen liikunnanohjaustyön toimivuudesta on vakituisilla liikunnanohjaajilla. Liikunnanohjauksen hallinnollisia tehtäviä ohjaa ja organisoi liikunnansuunnittelija ja liikuntapalvelukoordinaattori. Liikunnansuunnittelija toimii liikunnanohjaajien esimiehenä ja liikuntakoordinaattori auttaa suunnittelijan tehtäviä monilla tavoin. Liikuntapalvelukoordinaattorilla on myös muutamia ohjaustunteja viikossa ohjattavana. (Liikunnansuunnittelija Punjala 15.9.2014.)

Vantaan liikuntapalveluiden kehittämisohjelmassa, joka on aloitettu 2003, ohjatun liikunnan tavoitteina on: yhteistyö kaupungin eri toimijoiden kanssa terveystieteen edistämiseksi, eläkeläisten ja erityisryhmien liikunta ja ikääntyvän väestön liikuntapalveluiden lisääminen ja kehittäminen.

Henkilöstökonsultti Teija Aittamo (28.8.2014) kaupungin Henkilöstökeskuksesta puhui liikuntapalveluiden koulutuspäivässä kehittämisestä. Mitkä ovat Vantaan kaupungin kehittämisen näkymät ja tavoitteet lähitulevaisuudessa? Henkilöstökeskuksen tavoitteina ovat: osaamisen jatkuva kehittäminen, toimivat työyhteisöt ja työhyvinvointi. Toimenpiteet tavoitteiden toteutumiseen ovat: vuosittain yksiköiden tiimeissä käytävät tulos- ja kehityskeskustelut, valmentava johtaminen ja hyvät työyhteisötaidot. Kaupunki on tänä vuonna (2014) nostanut työyhteisötaidot yhdeksi tärkeäksi tekijäksi.

6 Lähtökohdat

Lähtökohdat opinnäytetyölle muodostui ideointivaiheesta. Työyhteisön jäsenet herätettiin pohtimaan työmme ja työyhteisömme tilaa. Olisiko kenties jossain asiassa kehittämisen tarvetta? Mäkisalo (2003, 149-150) kuvaa identifiointivaihetta kehittämissuorituksen lähtökohtana, jossa ideoidaan projektia. Tarkoitus on saada löydettyä paljon ideoita ja ajatuksia, joista on helpompi valita sopivat kehityskohteet, ja käyttää työyhteisön ajatuksia tarvittaessa myös projektin aikana. Tässä vaiheessa on hyvä saada jo koko työyhteisö mukaan ja tietoiseksi tilanteesta ja erityisesti esimiehen tuki on tärkeää. Multasen ym. (2004, 23) mukaan ideointivaihe herättää kiinnostuksen kehittämisestä ja tärkeää onkin, että joku tekee aloitteen kehittämisestä, jota viedään eteenpäin. Idea voi olla vaikka jokin työssä toimimaton asia, joka herättää kiinnostuksen kehittämiseen. Aluksi ideoita voi pohtia pelkästään henkilöstön kesken, mutta sen jälkeen on herätettävä myös esimies tilanteen tasalle. Kehittämisprosessin ensimmäinen askel on kehittämistarpeen esille nostaminen.

Liikunnanohjaushenkilöstön välisissä keskusteluissa ja työn kokemuksiin pohjaten nousi esille tarpeellisia kehittämisen kohteita, joita olisi hyvä parantaa. Olen toiminut itse kyseisessä työyhteisössä liikunnanohjaajana kahden vuoden ajan, ja kokemukset ovat läheisiä tältä ajalta. Työyhteisön jäsenten kesken puhuttaessa kehittämisestä, kävi ilmi, että työyhteisössä ei ole kehittämisprojekteja tehty ja kehittäminen ei ole kuulunut tärkeänä osana yhteisön kulttuuriin.

Yksittäisestä kehittämistarpeesta nousi esille ensimmäisenä perehdytyskansion, kirjallisen opasmateriaalin puuttuminen. Tarve nousi esille työntekijöiden kokemuksista tulleen perehdytetyiksi. Liikunnanohjaajilla ja oppisopimusopiskelijoilla ei ole ollut töihin tullessa kirjallista materiaalia ja opasta, mikä olisi helpottanut nopeampaa työhön sisään pääsemistä ja uuden työn oppimista.

Työssä havaittiin olevan liian vähän aikaa työyhteisön yhteisille hetkille, jolloin pääsisi keskustelemaan työhön liittyvistä kokemuksista. Työ saattaa muuttua silloin enemmän itsenäiseksi, jolloin on vaarana tehdä työtä enemmän oman itsensä hyväksi ja parhaaksi, kuin koko työyhteisön hyväksi. Varsinkin jos työn tekemistä ei ole selkeästi organisoitu.

Työntekijöiltä, ja varsinkin uusimmilta työntekijöiltä kuultuna, työn tekemiseen ei oltu määritelty selkeää linjaa, minkä mukaan toimitaan. Puuttui siis selkeyttävät työtehtävien ja vastuualueiden määrittelyt. Myös ajoittain erilaiset toimintatavat toivat mukanaan ristiriitaisia tilanteita. Taustalla tulisi olla myös tieto perustehtävästä, sekä sen pohjalta määritellyistä työn arvoista ja tavoitteista, joiden tulisi ohjata toimintaa.

Alkukartoituksessa esimieheltä saaman tiedon mukaan liikunnanohjauksen työntekijöille oli vuonna 2002 määritelty työn keskeisten osa-alueiden lomake, jotka Itä-Vantaan liikunnanohjaajien työssä nähtiin olennaisina. Lomakkeessa on kuvattuna yleiskuva tehtävästä, työn edellyttämä osaaminen, työn vaikutukset, työn vastuu, yhteistyötaidot (sosiaalinen vuorovaikutus) ja työolosuhteet. (Punnala 28.11.2013.) Lomake ei ole missään nykyään virallisesti esillä kaikkien nähtävillä ja suurimmalla osalla ei ole tietoa koko lomakkeesta ja siihen liittyvistä asioista. Lomake on ollut enemmän liikunnanohjauksen ydinasioiden kuvaus, kuin että lomakkeessa kuvatut asiat olisivat menneet käytännön tasolle ohjaajien tietoisuuteen ja konkreettisesti työn tekemisen rungoksi.

6.1 Lähtöselvitys

Kun ideoita ja kehittämisen tarpeita oli tuotu esille, toteutettiin lähtöselvityksen tekeminen kyselyllä. Ohjatun liikunnan työntekijöille toteutettiin sähköinen kysely (liite 2), jossa tuotiin esille kirjallisen työtä ohjaavan ja perehdytykseen tarvittavan materiaalin puuttuminen. Tarkoituksena oli miettiä omaa työtä ja työyhteisön tilaa ja vastata, mitä tulisi kehittää toiminnan parantamiseksi ja mitä kirjallisen materiaalin tulisi sisältää, jotta se selkeyttäisi oman työn tekemistä, sekä helpottaisi uusien henkilöiden perehdytystä.

Lähtöselvityksen tavoitteena on nostaa kehittämisen tarve jokaisen tietoisuuteen ja löytää konkreettiset tarpeet kehittämiselle. Kyselyn avulla pystyy täsmentämään kehittämiskohteita ja hahmottamaan kokonais kuvaa paremmin. Sitä kautta tavoitteiden asettaminen on realistisempaa ja konkreettisempaa. (Multanen ym. 2004, 31-35.) Lähtöselvitys selkeyttää henkilökunnalle nykyisen toiminnan tilaa, auttaa näkemään kehitettävät asiat paremmin, joka helpottaa kehittämiseen sitoutumista. Lähtöselvityksen tekeminen toimii hyvänä mittarina, kun arvioidaan toimintaa. Tavoite on saada riittävästi taustatietoa kehittämisprojektin suunnitteluun ja toteutukseen. (Mäkisalo 2003, 150.)

6.2 Kyselyn tulokset

Henkilökunnan jokainen jäsen vastasi kysymykseen, ohjaajat ja oppisopimusopiskelijat. Myös liikuntakoordinaattori kertoi näkemyksiään. Esimiehenä toimiva liikunnansuunnittelija informoi kehittämisen tarpeellisuudesta, tukemalla ja mahdollistamalla kehittämisen. Henkilökunta koki kehittämisen tarpeelliseksi. Henkilökunta tarvitsee työhönsä eniten työtehtävien ja vastuualueiden määrittelyjä ja yhtenäisiä toimintatapoja. Kirjallisessa materiaalissa toivotaan olevan myös esillä tarkemmin, työajat, organisaatiokuvaus, yhteystietoja, sähköisten järjestelmien käyttö, pelastus- ja turvallisuussuunnitelma ja kuvausta liikuntatuntien sisällöstä.

Lähtöselvityksen lisäksi käydyissä keskusteluissa on tiedostettu, että myöskään työhömmö liittuvia kehityskeskusteluja ei säännöllisesti ja laadukkaasti käydä. Esimies tiedostaa saman asian ja on ilmoittanut olevansa valmis parantamaan asiaa.

Tutkittaessa vielä taustoja työyhteisöstä, työyhteisön jäsenten kanssa keskustelemalla ilmeni, että työyhteisö on ollut aiemmin tiiviimpi, kun ohjaajat ovat olleet enemmän samassa työpisteessä. Vuosina 2010 ja 2011 ohjatulle liikunnalle on tullut kaksi uutta toimipistettä Itä-Vantaalla, joihin ohjaajia on sijoitettu. Työyhteisö on erkaantunut toisistaan ja yhteinen ”sävel” on alkanut rakoilemaan. Ohjaajat eivät enää ole nähneet toisiaan usein ja todennäköisesti työn tekeminen sekä suhtautuminen työhön on muuttunut enemmän omista lähtökohdista ja kiinnostuksen kohteista tarkasteltuna kuin työyhteisön. Etenkin kun työyhteisön kesken ei ole ollut sovittuna yhteisiä toimintakuvauksia, joiden mukaan aidosti ja yhteisöllisesti toimittaisiin.

7 Työn tavoite

Lähtökohtien ja selvityksen pohjalta voi todeta, että työyhteisö tarvitsee kehittämistä, jotta yhteisö löytäisi uusia toimivia käytäntöjä työn ja työyhteisön toiminnan selkeyttämiseksi ja sitä kautta kehittäisi toimintaa paremmin toimivaksi.

Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää Vantaan liikuntapalveluiden Itä-Vantaan alueen liikunnanohjaustoiminnan väen toimintaa. Työyhteisön tulisi yhdessä löytää sopiva toimintamalli kehittämiselle, mihin jokainen työntekijä pystyisi sitoutumaan ja kokisi asian tärkeäksi. Tärkeintä on koko työyhteisön mukana oleminen kehittämistyössä, jotta muutos olisi mahdollisimman edistävää. Huomio työssä kohdistuu enimmäkseen ohjauksen kenttätööhön, mutta ilman esimiehen mahdollistavaa ja osallistavaa mukana olemista, muutostyö ja kehittyminen ei ole laadukkaasti ja kattavasti mahdollista.

Toiminta ei kehity, prosessi ei etene ilman tavoitteiden selkeyttämistä ja määrittämistä. (Ranta 2005, 67-68.). Ihmisen hallinnan tunnetta työhön vahvistaa, kun tiimissä kaikki ovat perillä yhteisestä tavoitteesta. (Järvinen 2008, 42-43.)

Alkuselvityksen mukaan ohjatun liikunnan henkilökunta tarvitsee enemmän yhteisiä kokoontumisia keskenään, keskustelutilanteita, jossa olisi mahdollisuus tuoda esille omia tuntemuksia työstä ja keskustella rakentavasti toiminnan kehittämisestä. Keskustelussa tulisi ottaa huomioon koko työyhteisön jäsenet ja tukea yhteistyön sekä yhteisöllisyyden merkitystä. Lisäksi työyhteisö tarvitsee selkeämpää työn organisointia, jossa jokaisella olisi tieto omista sekä muiden työtehtävistä, jotta jokainen tietäisi oman työn toimintakenttänsä ja mitä häneltä odotetaan.

Konkreettiset kehittämisen tavoitteet alkukartoituksen johdosta ovat:

- Työyhteisön kehityskeskustelujen toteuttaminen
- Työtehtävien, vastuualueiden ja yhteistyön selkeyttäminen
- Työhön kohdistuvien arvojen ja tavoitteiden määrittäminen
- Kirjallisen, työtä ohjaavan materiaalin tuottaminen.

8 Työn toteutus ja vaiheet

Työ toteutettiin Itä-Vantaan ohjatun liikunnan työyhteisössä vuoden 2013-2014 aikana. Työn toteutustapa perustui prosessimaiseen työskentelyyn (Taulukko 4.), mukaillen toimintatutkimuksen projektisykliä (Mäkisalo 2003, 149.), jossa ensin syksyllä 2013 suoritettiin työyhteisössä kehittämisen ideointia ja lähtöselvitys. Vuoden 2014 alussa työyhteisö sopi kehittämistavoitteet ja alustavaa runkoa kehittämissuunnitelmasta. Työ eteni toteutusvaiheeseen, jossa työyhteisö loi uutta toimintamallia ja menetelmiä kehityskeskusteluissa tiimipalaverien muodossa. Kehittämissuunnitelmaa tarkennettiin ja kehittämisen kohteita käsiteltiin tiimipalaverissa. Lopuksi kehittämisprojekti arvioitiin ja sovittiin jatkotoimenpiteet. Kehittämistyö oli vuoden mittainen projekti.

Työn pohjana käytettiin toimintatutkimuksellista otetta, jossa tavoitteena on uuden toimintatavan käynnistäminen ja uusien toimintamallien luominen. Kuten Mäkisalo (2003, 148-149.) kuvaa: Toimintatutkimuksen prosessivaiheissa kokeillaan erilaisia menetelmiä ja oppimisen keinoja, jossa parhaimmillaan jokainen työntekijä osallistuu työn suunnitteluun ja kehittämiseen. Toimintatutkimuksessa korostuu oman työn tutkiminen ja kehittäminen, analysointi ja reflektointi, jotka edistävät kehittämisen etenemistä ja vaikuttavat ongelmien ratkaisuun ja uuden oppimiseen.

Tiimipalaverissa käytettiin laatutyön menetelmiä (luku 4), pyrkimyksenä saada työyhteisön jäsenet osallistumaan ja aktivoitumaan yhteiseen keskusteluun kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi. Kehitystä ja yhteisten asioiden merkitystä pyrittiin luomaan yhteisöllisen oppimisen kautta, joissa korostuvat kehittämiseen liittyvät tekijät, kuten muutokset, ongelmien ratkaisu, uuden oppiminen ja yhteisöllisyys..

Oma roolini kehittämistyössä oli olla projektin vastuuhenkilönä, mikä piti sisällään palaverien ja kehittämisen toteutuksen suunnittelun, käytetyt menetelmät, laatutyön dokumentoinnin ja toimintaan osallistumisen. Työn aikana tein itsearviointia toimintatutkimukselliseen tapaan, jossa vaiheet (interventio, analyysi, arviointi ja dokumentointi) kulkivat käsikädessä ja limittäin.

TAULUKKO 4. Kehittämistyön prosessivaiheet.

Ideointivaihe	Herätettiin työyhteisön jäsenet pohtimaan työn ja työyhteisön tilaa, olisiko jossain kehittämisen tarvetta.
Lähtöselvitys	Toteutettiin sähköinen kysely työyhteisölle, jossa nostettiin esille kehittämisen tarve jokaisen tietoon ja tarkoituksena oli löytää konkreettiset tarpeet kehittämiselle. Tavoite kyselyllä oli saada taustatietoa kehittämistyön suunnitteluun ja toteutukseen. Lähtöselvityksen tuloksista tehtiin nykytilan analyysi, joka toimi tavoitteiden määrittelyssä ja mittarina kehittämistyön arvioinnissa.
Kehittämiprojektisuunnitelma	Ensimmäisessä palaverissa sovittiin kehittämistyön tavoitteet nykytilan analyysia käyttäen ja luotiin pohjaa suunnitelmalle. Toisessa palaverissa kompetenssi menetelmää (Kuvio 9.) käyttäen selkeytettiin yhteinen päämäärä ja tavoitteet sekä pilkottiin ne realistiseksi toteuttamistavaksi, laatimalla kehittämisprojektisuunnitelma (Taulukko 5.).
Kehittämiprojektin etukäteisarviointi	Toisessa työyhteisöpalaverissa myös lyhyesti tehtiin arviointia suunnitelmasta, minkä jokainen oli etukäteen saanut jo tarkasteltavaksi. Tehtiin tarvittavat muutokset ja hyväksyttiin suunnitelma.
Toteutusvaihe	<ul style="list-style-type: none">– Tiimipalaverien toteutus 4 kertaa (asioista sopiminen ja väliarvioinnit).– Tiimipalaverien jälkihoito (dokumentointi ja itsearviointi palaverien jälkeen).– Toimintatutkimuksellinen ote työn pohjana (työn vaiheet, itsearvio), kompetenssimenetelmän (Kuvio 9.) käyttö suunnitelman teossa ja tavoiteperäisen arvioinnin (Kuvio 8.) hyödyntäminen tavoitteiden arvioinnissa. Aktivoivat menetelmät (Taulukko 3.)– Yhteisöllinen kehittäminen ja oppiminen tärkeimpänä työkaluna toteutuksessa (2.4.).
Kehittämistyön arviointi	Toteutettiin viimeisessä palaverissa avoimesti keskustelemalla (yhteisöllisyys), mikä on muuttunut ja mitä on opittu. Lisäksi kirjallinen arviointilomakkeen täyttö, mitaten kehittämistyön onnistumista ja tavoitteiden toteutusta. Mittareina alkuanalyysi ja kehittämisprojektisuunnitelma.
Jatkotoimenpiteet	Sovittiin tehdyn kehittämistyömallin pohjalta jatkotoimenpiteet kehittämistyölle ja palaverien toteutukselle. Työyhteisö sopi, millä tavalla halutaan jatkossa mennyttä kehittämistyötä hyödyntää ja sovittiin tarvittavat toimenpiteet.

8.1 Ensimmäinen tiimipalaveri

Kehittämisen lähtökohtana on nykytilanteen tiedostaminen ja sen pohjalta uuden mallin luominen. Nykytilanteen tiedostamisella on myös ensimmäinen askel uuden oppimiseen. (Ranta 2005, 43-44.) Ennen palaveria oli tehty työyhteisön tilanteesta nykytilan analyysi (liite 3), jossa kuvattiin kehittämisen kohteet lähtöselvityksen pohjalta, joka välitettiin työyhteisön jäsenille ja ehdotettiin palaveria, jossa voisimme kehitettävistä asioista keskustella. Palaveri sai suurilta osin kannatusta, ja koettiin tärkeänä kaikkien osallistuminen. Esimies laittoi työyhteisölle valmistautumistehtävän, jossa tuli kirjata ylös omat työtehtävät, yhteiset työtehtävät ja tehtävät jotka eivät toimi yhteisvastuullisesti. Palaveri saatiin nopealla aikavälillä toteutumaan.

Palaverin tavoitteena oli tarkentaa jokaisen työtehtäviä ja vastuualueita yksilöllisesti sekä yhteisvastuullisesti. Lisäksi tuli sopia miten työyhteisö haluaa lähteä kehittämistyön tielle. Sovitaan kehittämistyön tavoitteet ja laaditaan kehittämisprojektisuunnitelma. Vesteninen (2006, 182-183) kuvaa projektisuunnitelmaa siten, että määritetään tavoitteet mittavassa muodossa, sovitaan menetelmistä tavoitteiden saavuttamiseksi, sovitaan kuka tai ketkä tekevät, milloin tehdään, miten ja milloin tuloksia arvioidaan.

Tiimipalaverin asialista

1. Kehittämistyön aiheen kertaaminen, kehittämiskohteiden tiedostaminen, kehittämisen hyödyt ja tavoitteiden asettaminen
2. Palaverin ja kehittämistyön vastuuroolit, keskustelun säännöt
3. Vastuualueiden, työtehtävien ja yhteisöllisyyden selkeyttäminen
4. Kehittämisprojektisuunnitelma, prosessityöskentely
5. Jatkotoimenpiteet ja seuraava palaveri

Alussa kerrattiin lyhyesti opinnäytetyön aihe, mistä lähtökohdista olemme lähteneet toimintaa kehittämään. Korostettiin kehittämisen hyötyjä (työntekijät ovat kertoneet, että työtehtävien tarkempi sopiminen selkeyttäisi työn tekemistä...). Työyhteisön jäsenet olivat yhtä mieltä kehittämisen kohteista ja näkivät hyötysuhteet kehittämisen kannalta kannattavina. Kuten aiemmin Surakka (2006, 27) kuvasi käynnistyspalaverin kohdalla projektin hyötyjen ymmärtämistä työntekijöiden parempaan sitoutumiseen.

Tavoiteperäisessä arviointimenetelmässä laaditaan konkreettiset tavoitteet, joiden toteutumista mitataan laadittujen arviointimittareiden avulla, analysoidaan tuloksia, tehdään tarvittavia korjauksia ja jatketaan toimintaa (Mäkisalo 2003, 166). Nykytilan analyysin pohjalta, tavoiteperäistä arviointimenetelmää käyttäen kehittämistyön tavoitteiksi laadittiin kehityskeskustelut, työtehtävien selkeyttäminen, työyhteisön toiminnan vahvistaminen, työn arvojen ja tavoitteiden kirkastaminen sekä kirjallisen materiaalin (työkirja) tuottaminen työn tueksi ja perehdytykseen. Keinoiksi tavoitteiden toteutumiselle sovittiin palaverien pitäminen. Palaverit haluttiin nimetä tiimipalaveriksi. Arviointimittareiksi sovittiin alkuanalyysi, ja palaverimuistio (laatutyön dokumentointi).

Työyhteisön kehittämisessä jokaisella jäsenellä tulee olla mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. Tarkoitus on nostaa työn tekijät yksiötasolta yhteisölliseen tarkasteluun. Moniääninen keskustelu auttaa edistämään asioiden käsittelyä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 24.) Demokraattisessa dialogissa korostetaan kaikkien mahdollisuutta ja jopa velvollisuutta osallistua yhteiseen keskusteluun, jossa pyritään tasavertaiseen keskusteluun, ajatusten ja kokemusten vaihtoon (Borgman & Packalén 2002, 87-88). Työyhteisölle esiteltiin moniäänisen keskustelun ja demokraattisen dialogin tekijät. Työyhteisö halusi korostaa avointa vuorovaikutusta ja jokaisen osallistumista keskusteluun. Työyhteisön jäsenet pitivät tärkeänä yhteisöllisyyden tunnetta. Esimies koki tärkeäksi ensimmäisen palaverin kohdalla olla puheenjohtajan roolissa sovittaessa työtehtävistä ja vastualueista, muuten opinnäytetyöntekijä toimi palaveriasioden ja käytettyjen menetelmien ohjaajana. Korostettiin jokaisen mukana olemista ja merkitystä

Muutoskehittämisessä on hyvä aloittaa mahdollisimman helposta asiasta, joka koetaan tärkeimpänä ja helpoimpana toteuttaa (Ranta 2005, 98). Etukäteisvalmistelun pohjalta työyhteisö tarkensi toimipisteiden vastuuhenkilöiden työtehtäviä sekä työtehtäviä yhteisöllisesti, miten samojen tapojen mukaan halutaan jatkossa toimia väärinkäsitysten välttämiseksi. Keskustelussa ja ongelmien määrittelyssä sovellettiin aktivoivaa *kertautuvaa miksi* – analyysia (Aarnikoivu 2010, 115.), missä pyritään tunnistamaan todelliset ongelmat, miksi nimeämä asia on ongelma. Nostettiin asioita ja mahdollisia ongelmia esille ketään syyttämättä. Korostettiin yhteisen sävelen löytymistä. Rannan (2005, 82.) mukaan kehittämiseltä putoaa pohja pois, jos yhteistä säveltä ei löydetä.

Kehittämistyölle ehdotettiin prosessinomaista linjaa, jossa yhdessä tehdään suunnitelma kehittämisen toteutukselle. Yhteinen kiinnostus oli säännöllisesti kokoontua ja keskustella kehittämisen kohteisiin liittyvistä asioista. Puhe oli 2 kuukauden jälkeen kokoontua seuraavan kerran ja tarkempi aikataulu sovitaan kun saataisiin katsottua kaikille sopiva ajankohta. Tarkempaa kirjallista kehittämissuunnitelmaa ei ehditty laatimaan.

Sovittiin, että seuraavassa palaverissa arvioidaan miten sovitut työtehtävät ja vastualueet ovat sujuneet, tarkennetaan työtä ohjaavat arvot ja tavoitteet sekä laaditaan tarkempi kehittämissuunnitelma. Lopuksi työyhteisö sai pohdittavaksi palautteen merkitystä työyhteisön toiminnassa. Artikkelin palautteesta oli ajankohtainen ja perustui näkemyksiltään toimivaan työyhteisöön, jossa korostettiin positiivisen palautteen antamista ja vuoropuhelun merkitystä palautekeskustelussa. (Laitinen 2014, Helsingin Sanomat artikkeli 19.01.2014.) Palautteen merkitys haluttiin liitettäväksi myös palaverimuistioon.

TAULUKKO 5. Palaverin yhteenveto

Käsiteltävä asia	Menetelmä	Ratkaisu
Kehittämisen lähtökohdat	Nykytilan analyysi	Työyhteisö tiedosti kehittämisen kohteet ja koki kehittämisen tarpeellisuena ja hyödyt kannattavina
Kehittämistyön tavoitteet ja keinot tavoitteiden toteutumiselle	Tavoiteperäinen arviointi	Tavoitteet sovittiin ja tiimipalaverit keinoina tavoitteiden toteutumiselle.
Kehittämistyön vastuuroolit, työyhteisön keskustelun säännöt	Moniääninen keskustelu ja demokraattinen dialogi	Sovittiin kehittämistyön vastuuroolit ja keskustelulle avoin vuorovaikutus
Työtehtävien, vastualueiden ja yhteistoiminnan selkeyttäminen	Rakentava keskustelu ja ongelmien ratkaisu > kertautuva miksi - analyysi	Työtehtävien, vastualueiden ja yhteisvastuullisuuden selkeyttäminen
Jatkotoimet	Kehittämisprosessi	Edetään prosessikehittämisen tapaan. Sovittiin seuraava palaveri 2kk päähän.
Palaverin lopuksi korostettiin palautteen merkitystä työyhteisössä ja sovittiin, että seuraavassa palaverissa arvioidaan sovitut työtehtävät ja vastualueet, tarkennetaan työn arvot ja tavoitteet sekä laaditaan tarkempi kehittämissuunnitelma.		

8.2 Jälkihoito

Jälkihoidon tavoitteena on keskustelupalaverin dokumentointi ja arviointi. Dokumentoinnin hyötynä on sovittujen asioiden sitouttaminen, seuraaminen ja arviointi seuraavassa palaverissa. Palaverimuistio tulee kirjoittaa puhtaaksi vasta palaverin jälkeen, ei keskustelutilanteessa, jossa olennaista kirjata palaverin kriittiset asiat, jotta vuorovaikutus säilyisi keskustelijoiden ja käsiteltävien asioiden ympärillä. Palaverin laadun turvaamiseksi ja kehittämiseksi tulisi palaverin jälkeen tehdä myös itsearvio toiminnastaan keskustelussa. Itsearviointin hyötynä on myös oppiminen paremmaksi toimijaksi palaverissa. Itsearviossa kannattaa pohtia palaveriin valmistautumista, oliko panostukset valmistautumiseen riittävät? Toiminko motivoituneesti keskustelussa? Suhtauduttiinko kehittämiseen mahdollisuutena? Panostinko vuorovaikutukseen? Oltiin keskustelussa tasavertaisia kumppaneita? Toteutuiko dialogi? Annoinko tilaa muiden näkemyksille? Edistinkö luottamuksellista ilmapiiriä? Edistinkö omalla toiminnallani, että keskustelussa syntyi hyötyjä? Tavoittelinko keskustelussa yhteisen ymmärryksen syntymistä? (Aarnikoivu 2010, 101-106.)

Yksilötasolla tapahtuva toimintatutkimusanalyysi tarkoittaa tekijän reflektointia, jossa tekijä tarkkailee omia valintojaan ja tekemisiään, sekä pohtii niiden vaikutuksia ja onnistumisia. Reflektoinnin ja pohdinnan kautta ihminen tutkii itseään oppimisprosessissa ja kehittää itseään paremmaksi toimijaksi. Itsearviointinissa voi käyttää muistiinpanoja tai kuvata päiväkirjan avulla käyttäytymistään ja havainnoimiaan asioita. (Kuusela 2005, 59-60.). Itsearviota tiimipalaverista toteutettiin toimintatutkimukselliseen tapaan, pohtimalla omaa käyttäytymistä, ratkaisuja ja valintoja oppimisen sekä etenemisen kannalta. Itsearviointinista ei tehty erillisiä muistiinpanoja, vaan ne pohjautuivat palaverin valmistautumiseen, palaverissa käytyihin asioihin ja havaintoihin. Kirjallisesti tehty palaverimuistio auttoi hahmottamaan itsearviointin kuvaamista. Muistion pohjalta oli helpompi tarkastella sovittuja asioita käytännössä sekä arvioida toteutumista seuraavassa palaverissa.

Työyhteisö hyväksyi palaverimuistion, koki sen selkeänä ja ymmärrettävänä. Työyhteisön jäseniltä tuli muistiosta positiivista palautetta. Palautteen mukaan ainakin suurin osa työyhteisöstä koki palaverin ja asioista keskustelun tärkeäksi ja yhteisössä oltiin halukkaita kokoontumaan säännöllisesti, kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi. Artikkelin

nostaminen esille palautteen annosta palaverissa taisi olla edesauttava tekijä työyhteisön jäsenten positiiviseen palautteeseen.

Palaveria voi kuvailla käynnistyspalaveriksi, suunnittelupalaveriksi ja kehityspalaveriksi. Palaverissa (Taulukko 5.) pyrittiin sitouttamaan työyhteisön jäsenet käynnistettävään kehittämistyöhön, selvittämällä työn lähtökohdat ja hyödyt, sekä pyrkiä avoimeen vuorovaikutukseen keskustelussa ja ongelmien ratkaisussa. Suunniteltiin alustavasti kehittämistyön prosessia, kehitettiin työtehtäviä ja sovittiin käytännön toimenpiteistä. Sovittiin kehittämistyön tavoitteet ja seuraavassa palaverissa käytäviä asioita.

Helpoin tie oli aloittaa kehittäminen ja muutosprosessi tuttujen asioiden ympärillä, joihin työyhteisön jäsenillä oli konkreettisin näkemys. Työtehtäviin ja yhteisiin toimintatapoihin liittyvät asiat tarvitsivat avointa vuoropuhelua koko työyhteisön kesken. Toimintatutkimuksellista osallistavaa ja kommunikoivaa lähestymistapaa käyttäen korostettiin yhteisöllistä oppimista avoimeen vuorovaikutukseen ja kommunikointiin. Se auttoi työyhteisön jäseniä kokemaan palaverin ja kehittämisen hyödyllisenä, kun kaikki saivat osallistua keskusteluun, missä tuettiin yhteisöllisyyttä. Kertautuva miksi – analyysin avulla löydettiin tietyt työkäytäntöjen ongelmakohdat ja saatiin sovittua korjaavia toimenpiteitä. Alkuanalyysin pohjalta oli helppo sopia kehittämisen tavoitteista, tavoitepeleistä arviointimenetelmää käyttäen. Suurin osa olikin innostunut ja kiinnostunut kehittämistyöhön osallistumisesta ja näki kannattavana siihen panostamisen. Osan mielessä varmaan ajatukset olivat vielä ristiriitaisia, lisääkö tämä oman työn taakkaa ja onko tästä konkreettista hyötyä?

Palaveri toteutui lyhyellä varoitusajalla ja huolellista valmistautumista ei ehtinyt teke-
mään. Palaveriin saatiin etukäteen sovittua vain reilu tunti aikaa, mutta lopulta palaveriin saatiin käytettyä kaksi tuntia. Sekään ei ollut riittävä kaiken asian huolelliselle ja laadukkaalle läpikäynnille. Seuraavaan palaveriin oli hyvä saada tarkemmin vielä laadullisia kehittämismenetelmiä käyttöön, tukeakseen kirjallisen kehittämissuunnitelman tekemistä ja siihen sitoutumista. Myös mahdolliset esteet kehittämistyössä pitää seuraavassa palaverissa tarkemmin huomioida ja käsitellä. Tärkeää on huomioida myös koko työyhteisön jäsenten arviointi ja tuntemukset palaverista ja käsitellyistä asioista. Koetaanko, että kehittämiseen kohdistuvat tekijät ja palaverit antavat lisäarvoa kehittämistyölle?

8.3 Toinen tiimipalaveri

Jokaiselle työyhteisön jäsenelle lähetettiin asialista tulevaan palaveriin, mitä asioita tulaisiin käsittelemään ja kuinka kauan palaveriin on varattu aikaa. Työyhteisö sai myös ennen palaveria tarkasteltavaksi laaditun kehittämisprojektisuunnitelman (Taulukko 6.) sekä kehittämisen onnistumisen edellytykset (liite 4). Surakka (2006, 39-44) toi esille palaverien valmisteluun liittyen, että käsiteltävät asiat tulee miettiä huolella, jotta se palvelee koko työyhteisöä. Valmistautumisessa tulee keskittyä oikeisiin asioihin, jossa suurin hyöty saadaan silloin, kun käsitellään sellaisia asioita, joista syntyy yhteistä lisäarvoa. Aktivoivassa asialistassa on hyvä mainita palaverien tarkoitus, mitä asioita käsitellään, miten voi valmistautua palaveriin ja kuinka kauan palaveri kestää.

Palaverista tehtiin suunnitelma, joka mukailee palaverista tehtyä yhteenvetoa (Taulukko 7.), jossa esitettiin käsiteltävät asiat ja menetelmät asioiden toteutukselle.

Tiimipalaverin asialista:

1. Kehittämisprojektisuunnitelma
2. Edellisen palaverin arviointi, kokemukset kentältä ja kehittämistyön haasteet
3. Työn arvot ja tavoitteet
4. Työkirjan runko ja sisältö
5. Yhteisöllisyys ja yhteistyön käyttäytymispassi
6. Seuraavan palaverin sopiminen
7. Palaverin päättäminen

Palaverin aluksi työyhteisö selkeytti kehittämissuunnitelman (Taulukko 6.). Suunnitelma perustui Seppänen-Järvelä ja Vatajan (2009, 147) kuvaamaan kompetenssimenetelmään, jossa tavoitteena on vahvistaa yhteisiä näkemyksiä työn tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi, yhteisen päämäärän löytäminen ja päämäärän osa-alueiden pilkkominen realistiseksi toteuttamistavaksi. Vesterisen (2006, 182-183) kuvaamaa projektisuunnitelmapohjaa sovellettiin suunnitelmarunkoon. Mäkisalo (2003, 150-151) kuvaa kehittämisprojektia matkalla olemiseen. Onnistumisen kannalta on tärkeää, että suunnitelma tehdään hyvin, kirjallisesti ja kaikki ovat siitä tietoisia sekä valmiit sitoutumaan siihen.

TAULUKKO 6. Kehittämiprojektisuunnitelma

Tavoitteet	Työyhteisön kehityskeskustelujen toteutus > selkeyttää liikunnanohjaajien työtehtäviä, arvot ja tavoitteet, työyhteisön toiminnan vahvistaminen ja kirjallisen materiaalin tuottaminen työn tueksi ja perehdytykseen (työkirja).
Toivotut tulokset	Avoin ja vuorovaikutteinen työyhteisö > tiimipalaverit ja kehityskeskustelut. Yhteiset työkäytännöt, kirjallinen materiaali, joka olisi kaikille ymmärrettävä ja hyväksyttävä. Yhteiset tavoitteet, arvot sekä sovitut työtehtävät ohjaisivat työtämme. Uuden henkilön parempi perehdyttäminen. Antaa asiakkaille laadukasta ja asiantuntevaa kuvaa toiminnasta ja samalla palvelee koko organisaation toimintaa laadukkaammin.
Projektin aikataulu	Aikataulu vuosi 2014, jolloin ennen kesää/alkusyksystä kehitämme ja arvioimme kehittämistyötä, syyskuussa teemme kehittämistyön loppuarvioinnin.
Keinot tavoitteen saavuttamiseksi	Tiimipalaverien järjestäminen. Asioista yhdessä keskustelu ja sopiminen. Avointa ja rakentavaa keskustelua hyvässä yhteishengessä.
Kuka tekee	Koko työyhteisö. Vastuuhenkilönä opinnäytetyöntekijä
Miten ja milloin arvioidaan tuloksia	Palaverissa keskustelemalla. Sovittujen asioiden arviointia miten on sujunut. Antaako muutokset lisäarvoa työlle? Koetaanko tärkeänä ja kannattavana? Mittarina toimii palaverimuistiot. Loppuarviointi 2014 syksyllä kun palavereja pidetty ja työkirja valmis. Ollaanko päästy tavoitteeseen ja ollaanko tyytyväisiä? Mittarina alkuanalyysi ja kehittämiprojektisuunnitelma.
Jatkotoimenpiteet	Tiimipalaverien/kehityskeskustelujen pitäminen jatkossa (osana työyhteisön toimintaa). Työkirja antaa perustan työn tekemiselle ja parantaa laatua. Ymmärretään kehittäminen tärkeänä osana toiminnan parantamista ja laadullisen työntuloksen takaajana.

Kehittämistyön onnistumiselle työyhteisö oli saanut tarkasteltavakseen kehittämisen onnistumisen edellytyksiä (liite 4), jotka avattiin palaverissa suunnitelman teon jälkeen. Kehittämisen onnistumisen edellytykset mukailevat Vesterisen (2006, 181-182) kuvaamia olennaisia tekijöitä, joilla on suuri merkitys kehittämistyössä onnistumiseen. Kehittämistyö on tärkeää ymmärtää pitkäjänteisenä prosessina (prosessin vaiheet), jossa korostuu yhteisöllisyys, tavoitteiden asettaminen ja niihin sitoutuminen.

Edellisen palaverin antia, siinä sovittuja asioita ja kehittämistyön haasteista keskusteltiin kirjallisesti laaditun palaverimuistion kautta, käyttämällä tavoiteperäistä arviointia. Keskusteltiin miten sovitut työtehtävät, vastuualueet ja yhteisvastuullisuus ovat toimineet käytännössä. Keskustelussa tuotiin esille omia kokemuksia kentältä. Tehtiin tarvittavia korjauksia ja sovittiin asiat jatkoon. Haasteena kehittämistyössä oli tiimipalaverien toteutuminen. Aktivoivaa esteiden kaato menetelmää (Surakka 2006, 69.) käyttäen jokainen sai ensin pohtia ja kirjoittaa ylös, mikä estää meitä toteuttamasta palavereita. Esteet käytiin läpi ja mietittiin, miten varmistetaan, että palavereihin on aikaa. Arvioitiin tulokset, valittiin ratkaisuvaihtoehdot ja sovittiin käytännön toimenpiteet. Sovittiin, että seuraava palaveri sovitaan tässä palaverissa ja sitoudutaan pitämään siitä kiinni.

Ensimmäisen palaverin jälkeen jokainen oli saanut tehtäväkseen miettiä omaa työtään ja siihen liittyviä arvoja ja tavoitteita, jotka kokee tärkeänä. Arvot sekä tavoitteet kirkastettiin ja selkeytettiin sekä samalla käytiin läpi Vantaan kaupungin liikuntapalveluiden kehittämisohjelmassa (2003) kuvatut, liikuntatoiminnan tarkoitus, perustehtävä, liikuntapalveluiden tavoitteet ja arvot (liite 5). Liikunnanohjaajien työhön laaditut arvot ja tavoitteet perustuivat liikuntapalveluiden asettamille arvoille ja tavoitteille

Työkirjan rungosta ja sisällöstä keskusteltiin missä muodossa halutaan työkirjan olevan ja mitä kaikkea työkirjan tulisi sisältää. Haluttiin työkirja tehtäväksi kansioon, jossa sisällysluettelon kautta sitä pystyy hyvin hahmottamaan ja lukemaan, sekä tarvittaessa helppo päivittää. Työyhteisön jokainen jäsen sai vaikuttaa työkirjan sisältöön ja ajatuksia tulikin paljon. Sovittiin yhdessä, mitkä ovat juuri niitä olennaisia asioita, jotka koetaan tärkeinä työkirjassa. Työkirjaa oli tarkoitus alkaa jo työstämään sovittujen työtehtävien ja muiden asioiden pohjalta, joita työkirjaan halutaan. Työkirja tulee samalla olemaan koko kehittämistyön tuotos sovituista asioista joita olemme kehittäneet.

Ennen seuraavan palaverin sopimista ja palaverin päättämistä työyhteisölle haluttiin korostaa taas yhteisöllisyyden sekä myös hyvän yhteistyön merkitystä. Raution ym. (2011, 27) mukaan sosiokonstruktiivinen oppiminen tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa tieto ymmärretään yhteiseksi jaetuksi ja muodostetuksi. Tieto siirtyy sosiaalistumisen myötä työyhteisön jäsenille.

Työyhteisölle oli laadittu yhteisöllisyyden 10 avainta lomake (liite 6), joka käytiin lyhyesti kohta kohdalta läpi. Tarkoitus oli laittaa jokainen pohtimaan yhteisöllisyyden tärkeyttä ja merkitystä omassa ajattelussaan ja toiminnoissaan. Tarkoitus oli korostaa myös koko työyhteisön tärkeyttä kehittämistyössä, eikä pelkästään nähdä tilannetta opinnäytetyöntekijän lähtökohdista. Jokainen sai oman ”yhteisöllisen” lomakkeen mukaansa palaverista. Lisäksi oli monistettu yhteistyön käyttäytymispassi (liite 7), joka kuvaa hyvää yhteistyön käyttäytymistä työyhteisön jäsenenä. Työyhteisö koki siinä kuvatut asiat tärkeinä myös omaan työyhteisöön ja sovittiin, että laitetaan se jokaisen työpisteellä olevan toimiston seinälle.

Seuraavan palaverin ajankohta saatiin sovittua. Silloin arvioidaan tässä palaverissa sovit-
tujen asioiden toteutumista, työkirjan etenemistä sekä työyhteisön toimivuutta. Lisäksi käydään alkavan ohjauskauden asioita läpi. Jos hyvin menee, niin elokuun palaverin jäl-
keen toteutetaan kehittämistyön viimeinen palaveri ja loppuarviointi syyskuussa 2014. Se oli kuitenkin asetettu takarajaksi kehittämistyölle, opinnäytetyön tekeminen huomi-
oiden.

Palaveri päätettiin arvioimalla, mitä lisäarvoa palaveri antoi. Arvioinnissa sovellettiin arvokartta menetelmää (Surakka 2006, 69.), jossa oli tarkoitus saada selville, mitä kukin työyhteisön jäsen sai palaverista. Minkä asian hän koki tärkeäksi ja lisäarvoksi, mitä pa-
laveri hänelle antoi. Lisäksi myös piti arvioida 1-3 asteikolla, kuinka suureksi lisäarvoksi asian koki. Tämä toteutettiin kirjallisena, mutta anonymisti, jossa kenenkään ei tarvinnut omaa nimeään tuoda esille. Lisäarvoina työyhteisö koki saaneensa yhteenkuulu-
vuutta ja tiimihenkeä. Epäkohtien käyminen ja yhteisistä pelisäännöistä sopiminen ko-
ettiin tärkeäksi. Työkansio koettiin myös tärkeänä sekä rauhassa yhteisistä asioista kes-
kustelu ja yhdessä asioista päättäminen. Lisäarvoa koettiin saadun arvosanan 2 mukai-
sesti.

TAULUKKO 7. Palaverin yhteenveto

Käsiteltävä asia	Menetelmä	Ratkaisu
Palaveriin valmistautuminen	Asialista, lähetetty kehittämisprojektisuunnitelma ja kehittämisen onnistumisen edellytykset	Työyhteisö sai etukäteen tiedon palaveriasioista ja pystyi paremmin valmistautumaan palaveriin
Kehittämisprojektisuunnitelma	- Yhdessä keskustelu - Kompetenssimenetelmä - Kehittämisen onnistumisen edellytykset lomake	Sovittiin ja tarkennettiin suunnitelma (Taulukko 6.)
Edellisen palaveriasioden arviointi ja tiimipalaverien toteutuksen haaste ja mahdollisuus	- Tavoiteperäinen arviointi - Esteiden kaato menetelmä	Arvioitiin edellisen palaverin asiat, tehtiin tarkennuksia työtehtäviin ja saatiin sovittua keino palaverin toteutukselle.
Työn arvot ja tavoitteet	Yhdessä keskustelu Etukäteen tehty kysely ja yhteenveto arvoista ja tavoitteista	Työyhteisö tarkensi ja määritteli liikunnanohjaajien työn arvot ja tavoitteet, joista tehtiin oma lomake (liite 5)
Työkirjan runko ja sisältö	Yhdessä keskustelu	Työyhteisö sopi asioita, joita halutaan liitettäväksi työkirjaan. Työyhteisö sopi, että työkirja tehdään kansiomuotoon.
Yhteisöllisyys ja yhteistyö	Sosiokonstruktiivinen oppimiskäsitys > yhteisöllisyys ja yhteistyölomakkeet	Työyhteisö sai teorian kautta tietoa käytäntöön sovellettavaksi ja itselleen pohdittavaksi yhteisöllisyydestä sekä yhteistyöstä
Seuraava palaveri ja käsiteltävät asiat	Yhdessä sopiminen	Sovittiin seuraava palaveri Palaverissa arvioidaan sovitujen asioiden toteutumista, työkirjan etenemistä, työyhteisön toimivuutta sekä käydään alkavan ohjauskauden asioita läpi.
Palaverin päättäminen, palaverin ja kehittämisen arviointi	Arvokartta menetelmä	Palaverista saatiin tiimihenkeä, yhteenkuuluvuutta. Työkirja koettiin tärkeänä ja epäkohtien käyminen sekä yhteisistä asioista keskustelu ja yhdessä päättäminen. Keskiarvo lisäarvosta palaverille oli 2 (1-3).

8.4 Jälkihoito

Työyhteisö hyväksyi lähetetyn palaverimuiston. Toista palaveria voi kutsua seuranta, suunnittelu ja kehityspalaveriksi. Palaverissa arvioitiin tavoitteiden toteutumista ja kerättiin palautetta palaverista ja kehittämistyöstä. Tehtiin kirjallinen toimintasuunnitelma kehittämistyölle ja sen etenemiselle, sekä kehitettiin työn ja työyhteisön toimintaa.

Edellisen palaverin jälkeen oli haasteellista saada toinen palaveri toteutumaan. Palaverien välissä muistutettiin työyhteisöä edellisessä palaverissa sovituista asioista ja toiveista seuraavan palaverin ajankohdalle. Palaverien välissä oli havaittavissa kiireen tuntua ja paluuta omiin arkisiin aherruksiin. Useammalla muistutuksella tekemättömistä töistä ja kehittämisen hyödyistä saatiin lopulta palaveri toteutumaan neljän kuukauden päähän ensimmäisestä palaverista ja käytettyä siihen lopulta aikaa kaksi ja puolituntia. Palaverin toteutumiselle saattoi tekijänä olla myös ohjauskauden päättymisen kevätkauden osalta.

Palaverin asioita ei etukäteen aikataulutettu, vaan yritettiin tiiviisti käydä asiat läpi palaverille sovitun ajan puitteissa. Keskustelulle haluttiin antaa tilaa ja myöskään sen johdosta ei ollut tarkoitusta tehdä tiukkaa aikataulutusta asioiden käsittelyistä. Tuntui, että joistakin asioista työyhteisöllä olisi riittänyt keskustelua enemmänkin.

Toinen palaveri oli onnistuneempi kokonaisuus, jossa saatiin monipuolisesti ja laadukkaasti käsiteltyä asioita (Taulukko 7.). Edellisen palaverin oppina oli onnistuttu tekemään huolellisempi valmistautuminen, mikä helpotti ja samalla joudutti asioiden käsittelyä, kun työyhteisö oli jo etukäteen tietoinen mitä palaverissa tullaan käsittelemään ja olivat ehkä mielessään asioita jo pohtineetkin. Käytetyt menetelmät olivat etukäteen hyvin mietittyjä ja edellisestä palaverista hyvän vastaanoton saanut osallistava ja kommunikatiivinen lähestymistapa toimi edistävästi myös tässäkin palaverissa, jossa keskustelu perustui moniäänisyyteen ja demokraattiseen dialogiin, yhteisöllistä oppimista tuken. Yhteisöllisyyden kautta oli hyvä korostaa koko työyhteisön kehittämistyötä, yhdessä tekemistä ja yhteisiä hyötyjä. Sitä kautta työyhteisö koki asian tärkeäksi ja läheiseksi myös omasta lähtökohdastaan tarkasteltuna ja keskustelua asiasta syntyi. Sosiokonstruktiivisella tavalla korostettu lähestymistapa auttoi työyhteisön jäseniä ymmärtämään asiat samalla tavalla, mitkä teoriasta oli tuotu työyhteisön tarkasteltavaksi ja ymmärret-

täväksi käytännön tasolle. Palaveria varten oli kasattu materiaalia, mitä myös jaettiin yhteisen keskustelun lomassa, kuten kehittämisen onnistumisen edellytykset lomake ja yhteisöllisyyslomakkeet. Tarkennettu ja kirjallisesti laadittu kehittämisprojektisuunnitelma sekä kehittämisen onnistumisen edellytykset lomake auttoi työjäseniä hahmottamaan paremmin kehittämistyön ja ymmärtämään toimenpiteet kehittämistyölle.

Edellisen palaverimuiston kautta oli hyvä arvioida, miten sovitut asiat olivat toteutuneet. Esteiden kaato menetelmän käyttö oli hyvä keino löytää palaverien toteutumisen ongelmakohdat ja sopimaan ratkaisut käytäntöön tilanteen paranemiselle.

Työyhteisön arviointi palaverista oli erittäin tärkeä vaihe saada selvyyttä, miten työyhteisön jäsenet ovat kokeneet palaverin ja kehittämisenkin tässä vaiheessa. Työyhteisön esille nostamat asiat kehittämisen, yhdessä keskustelun ja yhteisöllisyyden tärkeydestä antoivat uskoa kehittämistyön jatkolle. Ainakin suurin osa koki kehittämistyön hyvänä ja hyödyllisenä. Seuraava palaveri oli tärkeää saada toteutumaan sovitusti ja että kaikki sitoutuvat siihen. Työyhteisön keskustelussa tuntui vallitsevan hyvä ”pöhinä”, joten osallistavan, kommunikoivan ja yhteisöllisen lähestymistavan mukaan oli hyvä edetä.

8.5 Kolmas tiimipalaveri

Työyhteisölle lähetettiin asialista tulevaan palaveriin ja toimivan työyhteisön arviointilomake (liite 8), johon jokainen sai ennen palaveria perehtyä ja valmiiksi täyttää

Tiimipalaverin asialista:

1. Ohjauskauden asiat
2. Työtehtävien ja vastualueiden toimivuus sekä työkirjan tilanne
3. Työyhteisömme toimivuuden arviointi, toimivan työyhteisön tekijät
4. Kehittämisen hyödyt
5. Seuraavan palaverin sopiminen

Palaverissa ensimmäiseksi käsiteltiin alkavan ohjauskauden asioita, jossa keskustelussa mukana oli Länsi-Vantaan liikunnanohjaajat.

Sovittuja työtehtäviä, työkäytäntöjä ja työkirjan tilannetta arvioitiin taas käyttämällä ta-voiteperäistä arviointia, jossa edellisen palaverimuiston kautta arvioitiin, ovatko sovitut asiat toimineet. Jokaista jäsentä toivottiin kertomaan kuulumisia ”kentältä”, kuinka so- vitut työtehtävät ovat toimineet. Tehtiin tarvittavia lisäyksiä ja korjauksia, minkä mu- kaan edetään. Työkirjaa oli jo ehditty tekemään yhteen työpisteeseen. Työyhteisö oli jo ennen palaveria ehtinyt työkirjaa tarkastella ja nyt palaverissa oli sitä vielä mahdollisuus silmäillä. Työkirjasta esiteltiin pääkohdat sen sisällysluettelon kautta.

Yhteisöllisyyden sekä yhteistyön arviointimittareina voi kokouksissa käyttää erilaisia lomakekyselyjä (Vesterinen 2006, 179-201). Arviointilomakkeen (liite 8) kohdat käytiin lyhyesti läpi ja jokainen sai kertoa oman näkemyksensä käytäviin kohtiin. Tarkoitus ar- viointilomakkeella oli tuoda esille työyhteisömme toimivuus, mikä oli hyvin ja olisiko jossain asiassa kehitettävää, jonka koimme tärkeäksi työmme ja työyhteisömme kannal- ta. Jokainen myös kirjallisesti täytti arviointilomakkeen. Samalla jokainen sai vielä oman kappaleen toimivan työyhteisön kuvauksesta (liite 9). Toimivan työyhteisön kuvauksella nostettiin esille olennaisia tekijöitä toimivasta työyhteisöstä. Tarkoitus oli taas korostaa avointa vuorovaikutusta ja rakentavaa keskustelua.

Jotta työyhteisö pysyisi sitoutuneena ja motivoituneena yhteisestä kehittämistyöstä lop- puun asti, jokaiselle jaettiin kehittämisen hyödyt lomake (liite 10), jossa kuvattiin hyviä hyötyjä, mitä kehittämistyöstä voi olla työlle ja työyhteisölle. Lomaketta läpikäydessä korostettiin yhteisöllistä oppimista ja yhdessä tekemistä. Tarkoituksena oli tuottaa yh- teistä merkitystä, yhteistä ymmärrystä, joka sitoo yhteen yksilön ja yhteisön. Jokainen näiden asioiden pohjalta sai pohtia ja tutkia omaa työtään ja kokeeko, että joissain koh- dissa olisi kehitettävää, joihin voi vaikuttaa. Tarkoitus ei ollut heti saada muutoksia toiminnan tasolla, vaan herättää jokainen pohtimaan asioita ja ajan kanssa mahdollisesti muuttaa asennettaan toiminnan tasolla. Aarnikoivu (Kuvio 11.) kuvasi ryhmän koos- tumista yksilöistä, jossa tiedon kautta syntyy ymmärrystä, asenne muuttuu ja vaikuttaa yksilön toimintaan. Sitä kautta se heijastuu myös ryhmän toimivuuteen.

Seuraava palaveri sovittiin pidettäväksi jo viikon päästä, jossa tarkoitus oli purkaa ja kä- sitellä työyhteisömme toimivuuden tilanne, täytetyn arviointilomakkeen pohjalta, sekä sopia kehittämistyön viimeinen palaveri syyskuulle.

8.6 Jälkihoito

Palaveri saatiin toteutumaan sovitusti. Työyhteisö hyväksyi palaverimuiston. Palaveri oli seuranta ja kehityspalaveri, jossa arvioitiin edellisen palaverin asioita, miten ovat palvelleet käytännössä sekä tehtiin silmäilyjä valmistuviin työkirjoihin. Työyhteisön toimintaa kehitettiin arvioimalla ja tarkastelemalla nykyistä tilaa.

Palaveriin oli taas tärkeä valmistautua, koska aika oli edelleen hieman rajallinen, joten asialista ja ennakotehtävät sekä materiaalit oli hyvä lähettää etukäteen tarkasteltavaksi. Osa olikin jo palaveriin mennessä täyttänyt arviointilomakkeen ja tutustunut toimivan työyhteisön tekijöihin. Palaverissa, ennen varsinaisia kehityskohteiden käsittelyjä, oli hyvä koko ohjaushenkilökunnan kanssa käydä läpi ohjauksauteen liittyviä tekijöitä. Itä- ja Länsi-Vantaan ohjaushenkilökunta näkee toisiaan niin harvoin, että oli hyvä tukea yhteisöllisyyttä pienenkin yhteisen palaverihetken kautta.

Työyhteisö oli kehityskeskusteluissa hyvin mukana ja ainakin suurimmalla osalla tuntui olevan aito kiinnostus kehittämisasiota kohtaan. Annettiin jokaisen avoimesti nostaa ajatuksiaan ja tuntemuksiaan käytännön kokemuksista, mikä auttoi työyhteisöä vuorovaikutteiseen keskusteluun ja ajatusten vaihtoon. Vaikutti siltä, että yhdessä keskustelu onnistui työyhteisöltä hyvin, mikä luontevana jatkumona toteutui myös työyhteisön toimintaa arvioidessa. Arviointilomakkeen käyttö oli selkeyttävä tekijä, jotta saatiin tehtyä arviointia työyhteisön toimivuudesta. Se oli helppo täyttää, mikä ei vaatinut työyhteisöltä suuria ponnistuksia, vaan vaivattoman tien tuntemuksilleen. Ajatus oli tuottaa monipuolista merkitystä ja laadukasta asiasisältöä mahdollisimman vähällä vaivalla. Kehittämisen hyödyt lomake auttoi jäseniä keskittymään sitoutumiseen kehittämistyössä.

Yhteisöllisen oppimisen ja sosiokonstruktiivista oppimiskäsitystä tapaillen oli hyödyllistä jakaa tietoa teoriasta työyhteisön tarkastelevaksi ja yhteiseksi kieleksi käytännön tasolle. Käytiin läpi lomakkeita toimivasta työyhteisöstä ja kehittämisen hyödyistä, jotta jokainen ymmärtäisi asioiden merkityksen samalla tavalla. Opitaan yhdessä uusia asioita, tapoja toimia ja ajatella. Uudet asiat ei hetkessä siirry itse käytäntöön, mutta ajatuksiin ja omaan pohdintaan ja siitä toivottavasti pikkuhiljaa itse toimintaan, tavaksi toimia samojen yhteisten asioiden eteen, sekä kokea tärkeänä yhteiset merkitykset asioille.

8.7 Neljäs tiimipalaveri

Edellisen palaverin jälkeen, viikon päästä pidetyssä palaverissa ei ollut aikaa muuta kuin sopia kehittämistyön viimeinen palaveri, tämä palaveri. Tarkoituksena oli kehittää työyhteisön toimivuutta sekä jokaisen tuli osallistua avoimesti ja rehellisesti kehittämistyön loppuarvointiin. Asialista lähetettiin ennen palaveria ja valmistelutehtävänä jokainen sai pohtia työyhteisömme toimivuuden kehittämiskohteita, joista oli tehty yhteenveto jo aiemmin ja välitetty työyhteisölle. Jokaiselle oli laitettu myös infoa työkirjoihin tutustumisesta, jotka olivat valmiina jokaisella kolmella työpisteellä. Valmistelupohdintana jokainen sai myös kehittämistyön loppuarvointilomakkeen (liite 11) tarkasteltavaksi, kuinka koettiin kehittämistyön onnistuneen, sekä oman itsensä toiminnan arviointi, miten tärkeänä on kehittämistyön kokenut. Liitteeksi laitettiin vielä kehittämisprojektisuunnitelma (Taulukko 6.). Yhdelle työyhteisön jäsenelle ennakkoasiat ja valmistelutehtävät esitettiin kasvokkain keskustelemalla ja antamalla kirjallinen materiaali. Edellisen palaverin perusteella tämä työyhteisön jäsen koki, että hänelle tuli niin paljon sähköposteja, että oli vaikea sitä kautta keskittyä syvällisesti kehittämisen asioihin. Juuri aloittaneelle uudelle liikunnanohjaajalle esiteltiin lyhyesti kehittämistyön tilanne ja lähetettiin hänellekin kehittämisprojektisuunnitelma.

Tiimipalaverin käsiteltävät asiat:

1. Työyhteisön toimivuuden yhteenveto ja keinot toiminnan parantamiseksi
2. Kehittämistyön loppuarvointi
3. Jatkotoimenpiteet
4. Työn käytännöt (muutokset työntekijöissä)
5. Palaverin päättäminen

Työyhteisömme toimivuuden tilanne käytiin läpi kirjallisesta arviointiyhteenvetolomakkeesta ja tehtiin tarvittavia ratkaisuja käytäntöön, kuinka tiettyjä asioita tullaan parantamaan. Korostettiin hyviä asioita työyhteisössämme ja kolmea kehityskohdetta kehitettiin käyttämällä aktivoivaa esteiden kaato menetelmää, jossa pyrittiin löytämään sopivat vaihtoehdot ja ratkaisut toiminnan parantamiseksi. Samalla työyhteisö sopi yhteisistä pelisäännöistä työyhteisössä. Yhteistyön käyttäytymispassi (liite 7) sekä toimivan työyhteisön lomake (liite 9) haluttiin saada työmme ja työyhteisön ohjaaviksi asioiksi.

Kehittämistyö on tärkeää päättää tehdystä työstä ja tuoda esille aikaansaannokset. Kaikille tulisi jäädä hyvä mieli, että on ollut mukana kehittämistyössä. Vaikka työyhteisössä haluttaisiin jatkaa tulevaisuudessa kehittämisen tiellä, niin tietty kehittämishanke on syytä päättää, jotta työntekijät voivat irrottaa voimavaroja muuhun käyttöön. Kehittämistyön lopussa kerrataan tehtyä työtä, mitä on saatu aikaan. Mitä on opittu? Mikä on muuttunut? Mitä nyt tehdään toisella tavalla? Miten tästä jatketaan? Arviointia voi tehdä eri näkökulmista tarkasteltuna. *Vaikuttavuusnäkökulmassa* arvioidaan tavoitteiden toteutumista, mitä tehtiin ja mitä on hyödytty. *Oppimisen näkökulmasta* tarkasteltuna arvioidaan miten työyhteisö on oppinut kehittämään toimintaansa. *Tulevaisuuden näkökulma* tarkoittaa, mitä pysyvää kehittämisestä jäi ja miten sitä hyödynnetään jatkossa. Kirjallisesti täytetty arviointitaulukko kehittämistyöstä auttaa näkemään toteutuksen tuloksellisuuden. (Multanen ym. 2004, 64.) Loppuarviointi tehtiin avoimesti keskustelemalla, mikä on muuttunut? Mitä olemme oppineet? Yhdeltä työpisteeltä oli tuotu yksi työkirja tarkasteltavaksi, jos siihen ei aiemmin ollut tutustunut. Loppuarviointi toteutettiin myös kirjallisesti. Kehittämistyön asiat käytiin läpi ja jokainen sai kirjallisesti (jos ei ollut vielä tehnyt) arvioida, ovatko tavoitteet ja kehittäminen toteutuneet asteikolla 1 erittäin huonosti ja 5 erittäin hyvin. Kirjallisessa arvioinnissa oli tukena kehittämisprojektisuunnitelma arviointimittarina sekä muistutettiin mieleen mistä lähtökohdista lähdettiin tekemään kehittämistyötä (alkuanalyysi). Kirjallisesti täytetyt arviointilomakkeet oli tarkoitus myöhemmin laskea ja tehdä yhteenveto kehittämistyön onnistumisesta. Loppuarvioinnin jälkeen työyhteisö sopi jatkotoimenpiteet, kuinka se haluaa edetä jatkossa. Mikä on kenenkin kiinnostus jatkaa kehittämistyötä ja palaverien toteutumista. Miten tulemme hyödyntämään kehittämistyön aikaansaannoksia?

Työyhteisö kävi läpi vielä työn käytäntöjä, kun työyhteisössä tapahtunut liikunnanohjaajan muutos ja palaveri päätettiin jakamalla avoimesta vuorovaikutuksesta lomake (liite 12), joka on Järvisen (2008, 94-100) teoksessa kuvattu yhtenä peruspilarina työyhteisössä. Siinä nousevat esille avoimesti työstä ja siihen liittyvistä asioista puhuminen, puhutaan niiden kanssa joita asiat koskevat ja puhutaan rakentavasti. Keskustelun pitäisi olla asiallista ja rakentavaa sekä kanssakäymisen tulisi tukea työntekoa, ongelmien ratkaisua ja parantaa keskinäistä yhteistyötä. Lopuksi vielä kiitettiin kaikkia kehittämistyössä mukana olleita, korostettiin kehittämisen jatkuvuutta ja kun opinnäytetyö valmistuu sen jatkuvuutta ja kun opinnäytetyö valmistuu, on se kaikkien vapaasti luettavissa.

8.8 Jälkihoito

Työyhteisö hyväksyi palaverimuistion ja koki sen selkeänä sekä ymmärrettävänä yhteenvetona. Viimeinen palaveri oli muodoltaan kehityspalaveri, joka perustui työyhteisön toimivuuden ja kehittämistyön arviointiin, sekä jatkotoimenpiteiden sopimiseen.

Viimeiseen kehittämistyön palaveriin saatiin varattua aikaa kaksi tuntia, ja huomioiden käsiteltävien asioiden laajuus, oli hyvä tehdä työyhteisön toimivuuteen ennakotehtävä pohdittavaksi. Se joudutti palaverin kulkua ja saatiin hyvin esteiden kaato menetelmää käyttäen sovituksi toimenpiteet työyhteisön kehittämisen kohteille. Harmi, että työntekijä, jolle kasvotusten oli ennakotehtävä annettu ja kuka oli ollut koko kehittämistyössä mukana, ei päässyt osallistumaan palaveriin. Toisaalta taas oli hyvin tärkeää, että uutena liikunnanohjaajana aloittanut henkilö oli mukana ja sai käsitystä kehittämistyöstä. Työyhteisö löysi hyviä ehdotuksia kolmen kuvatun työyhteisön toimivuuden kehityskohteen ratkaisemiselle, joista yhdessä saatiin sovittua käytännön toimenpiteet.

Ennakkopohdinta loppuarvioinnista oli antanut myös tulevaan loppuarviointiin jokaiselle mahdollisuuden tarkastella kehittämistyössä onnistuneisuutta. Kehittämishankkeen suunnitelma ja alkutilan analyysi mittareina autoivat työyhteisöä loppuarvioinnin aikana, miten on onnistuttu. Oppimisen ja vaikuttavuuden näkökulmista tarkasteltuna työyhteisö toi hyvin esille omia tuntemuksiaan, mikä kehittämistyön aikana oli muuttunut ja mitä on opittu. Keskustelu eteni edelleen hyvin avoimesti ja jokaista jäsentä kuunneltiin sekä näkemykset otettiin huomioon. Jatkotoimenpiteistä oli tärkeää kirjata asiat ylös, koska silloin niihin sitoudutaan paremmin.

Loppuarvioinnin yhteenvetoa ei ehditty tekemään palaverissa, vaan se lähetettiin työyhteisölle myöhemmin. Tästä yhdessä tehty arvioinnin yhteenveto ja johtopäätökset on tärkeää purkaa seuraavassa yhteisessä kokoontumisessa.

9 Työn tulokset

Työn tulosten määrittäminen ja arviointi perustuivat viimeisessä työyhteisöpalaverissa tehtyihin arviointimenetelmiin, jossa keskustelemalla ja kirjallisesti arvioitiin kehittämistyön tavoitteiden toteutusta, sekä mikä oli muuttunut ja mitä oli opittu.

Työyhteisö nosti seuraavat muuttuneet tekijät esille, mikä sitten koko työyhteisön kesken allekirjoitettiin, että näin oli käynyt.

- Sovitut työtehtävät ja vastuualueet ovat selkeyttäneet työtä.
- Yhteisöllisyys on parantunut > tiiviimpi työyhteisö.
- Toukokuussa pidetty yhteinen TYKY päivä.
- Ohjaajapalaveri syyskauden alussa, jossa paikalla Idän ja Lännen ohjaajat.
- Ohjaajille saatiin sovittua yhteinen aamukahvihetki to aamuiksi
- Työkirja selkeyttää > hyvä kun kaikki olennainen on nyt yhdessä paikassa.
- Palavereja saatiin toteutettua riittävästi. Haastetta oli palaverien järjestämisessä.

Keskustelussa nousi esille, että ennen kuin Koivukylän ja Hakunilan toimipisteet tulivat, niin ohjaajat olivat enemmän yhdessä paikassa Tikkurilassa. Nyt jo muutaman vuoden ajan ohjaajat ovat olleet enemmän omissa pisteissään ja yhteisön toiminta on rakoillut sekä yhteiset tapaamiset ovat olleet vähissä. Kehittämistyön aikana olemme saaneet taas hieman elvytettyä tuota asiaa ja saatu enemmän yhteisöllisyyttä, kuten yhteiset palaverit sekä ohjaajille sovittu yhteinen aamukahvihetki.

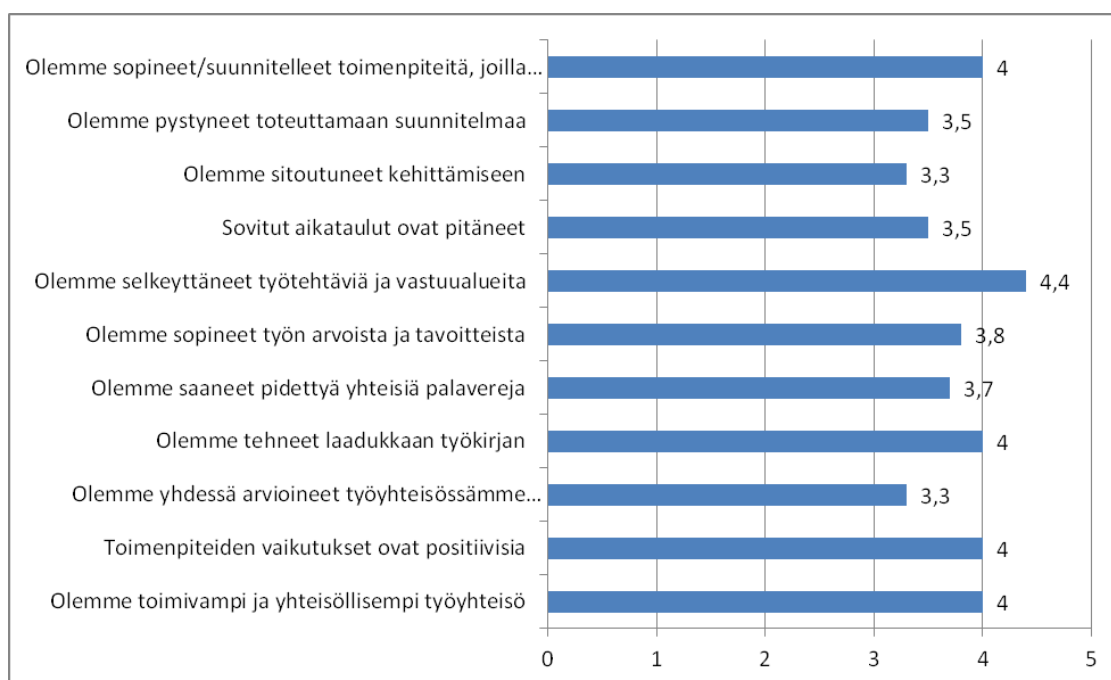
Mitä olemme oppineet?

- Oman työn tekemisen ja yhteistyön merkitys on lisääntynyt. Koetaan työ ja työyhteisön asiat tärkeämpinä kuin aiemmin.
- On opeteltu prosessinomaiseen työskentelyyn, työn- ja työyhteisömme kehittämiseen ja koettu se hyödyllisenä.
- Vaikka ei nähdä usein, olemme oppineet toimimaan ja ajattelemaan yhteisöllisemmin..

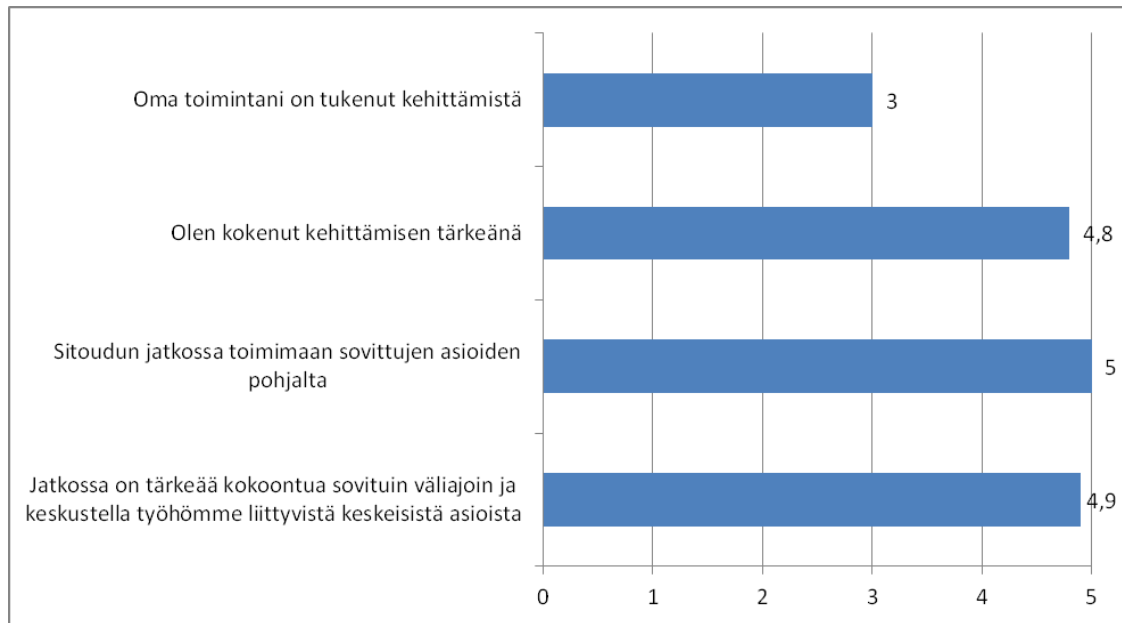
- On opittu palaverissa rakentavasti ja avoimesti keskustelemalla sopimaan yhteisistä asioista.
- On opittu löytämään keinoja työyhteisön toiminnan vahvistamiseksi, kuten esimerkiksi TYKY päivä ja liikunnanohjaajien aamukahvihetket

Oppimisessa korostui yhteisöllisyys. Työyhteisön jäsenet kokevat enemmän yhteisöllisyyttä työyhteisössä kuin aiemmin. Me-henki on parantunut ja puhalletaan enemmän yhteisten päämäärien eteen.

Kirjallisesti täytetty arviointitaulukko kuvasi työyhteisön jäsenten tuntemuksia kehittämistyön onnistuneisuudesta ja tavoitteiden täyttymisestä. Jokainen kohta käytiin ensin lyhyesti läpi, jotta kaikki ymmärsivät arvioitavan kohteen oikein ja samalla tavalla. Lisäksi jokainen sai vielä arvioida omaa panostaan ja sitoutumistaan kehittämistyössä. Arviointitaulukko (liite 11) mukaili Multasen (2004, 65) kuvaamaa loppuarviointitaulukkoa kehittämistyössä. Täytetystä arviointitaulukosta laskettiin keskiarvotulokset vastanneiden kesken yhteen ja saatiin laadittua tulos arvioinnille (Kuvio 13.) ja (Kuvio 14.). Arviointitulos lähetettiin viimeisen palaverin jälkeen kehittämistyössä mukana olleille ja ehdotettiin seuraavassa palaverissa tulosten lyhyttä yhteenvetoa kehittämistyöstä.



KUVIO 13. Kehittämistyön arvioinnin tulos.



KUVIO 14. Oman toiminnan arviointitulokset kehittämistyössä.

9.1 Tiimipalaverien toteutuminen

Työyhteisö arvioi palaverien toteutuneen 3,7 (1-5) arviointituloksen mukaisesti. Työyhteisö koki, että palavereja oli saatu riittävästi toteutettua, vaikka haasteitakin oli. Palavereja saatiin toteutettua yhteensä 4 kertaa, tammikuussa, kesäkuussa, elokuussa ja syyskuussa. Toisen palaverin jälkeen kehittämistyö toimi selkeästi paremmin ja sovitusti, vaikka kolmannen palaverin jälkeen sovittu viikon päästä tapahtuva työyhteisön toiminnan kehittäminen ei onnistunutkaan rajallisen ajan vuoksi. Palavereja voi kuvailla enimmältään kehityspalavereiksi, joissa toimintaa kehitettiin yhdessä, tiiminä.

Palaverien jälkeen opinnäytetyöntekijä teki jälkihoidon, jossa toi esille laatudokumentoinnin tuotoksen ja enimmäkseen kuvasi itsearviota palaverin onnistumisesta. Miten valmistautumisessa onnistuttiin? Miten käytetyt menetelmät toimivat palaverin aikana ja miten onnistui kehittämisen asioista keskustelu koko työyhteisön kesken. Tällä menetelmällä ja toimintatutkimuksellista itsearviointi tarkastelua käyttäen pystyi kehittämään omaa sekä työyhteisön toimintaa eteenpäin.

9.2 Työtehtävien ja toimintatapojen selkeyttäminen

Työtehtävät, vastualueet ja yhteisöllisesti työskenteleminen koettiin jo ensimmäisessä palaverissa tärkeimpänä kehityskohteena, joita tulisi parantaa. Työyhteisö tarkensi palaverissa työtehtäviä, vastualueita, yhteisöllistä vastuuta ja työskentelyn toimintatapoja loppuarvioinnin 4,4 mukaisesti. Sovituista asioista tehtiin liikunnanohjaajan työtehtävien ja vastualueiden kuvauslomake, joka liitettiin työkirjaan ja työpisteiden toimistojen seinälle. Yhteisöllisesti vastuun ottamisesta ja yhteisistä työkäytännöistä kuvaa se, että työtehtävien kuvauslomakkeessa on sovittuja työkäytäntöjä, yhteisvastuullisesti ja yhteistavallisesti toimien. Kuten alkusanat kuvauksissa kertovat: Muistetaan...! Suositellaan...! Käytetään...! Toimitaan siten...!

Toimintatapoja ja yhteisiä pelisääntöjä työyhteisön kesken selkeytettiin laatimalla työyhteisöön ohjaavat pelisäännöt. Työyhteisö sopi neljännessä palaverissa, että yhteistyön käyttäytymispassi (liite 7) ja toimivan työyhteisön kuvauslomake (liite 9) toimivat pelisääntöjen ja yhteisten toimintatapojen ohjaavina tekijöinä, jotka jokaisen on hyvä tiedostaa ja omaksua. Lomakkeet on lisätty liikunnanohjaajien työpisteiden seinille. Yhteistyön käyttäytymispassi haluttiin saada näkyväksi myös liikuntapalveluiden toimistoon. Siellä se laitettiin kahvihuoneen jääkaapin oveen.

Työyhteisön toiminnan arvioinnin kehittämiskohteina oli palautteen anto, tiedonkulku ja oppisopimusopiskelijoiden parempi työhön oppiminen. Avoimen ja rakentavan keskustelun pohjalta sovittiin seuraavat ratkaisut, joilla parannamme tärkeiksi kokemiämme työyhteisön toimintoja ja toimintatapoja.

Tiedonkulkua parannetaan:

- Luodaan sähköiseen tietojärjestelmään G-asemalle ohjaajille oma kansio, jossa päivitettyinä työhön ja työyhteisöön liittyvät olennaiset asiat.
- Muistetaan raportoida työpisteissä oleviin vihkoihin ajankohtaiset asiat
- Ohjaajien aamukahvihetket torstaisin toimivat tiedonvaihtokanavana.

Palautteen annossa:

- Korostamme positiivista palautetta, eikä lähtökohtaisesti etsitä syyllistä ja vikoja.
- Annetaan palautetta asiallisesti ja rakentavasti, myös kasvokkain keskustelemalla.
- Palautteen antoa haluttiin korostaa yhtenä hyvänä työyhteisön pelisäännöistä.

Oppisopimusopiskelijoiden työhön oppimista parantaa:

- Kun he pääsevät seuraamaan monipuolisesti ohjaustunteja, pääsevät itse kokeilemaan ohjaamista ja käydään keskusteluja, annetaan palautetta
- Mahdollisuus ohjaamiseen pitää pystyä tekemään omalla taitotasollaan, ei vaadi- ta ohjaamaan tunteja jos osaaminen ei vielä riitä.
- Oppiminen edellyttää myös parempaa perehdyttämistä työhön.

9.3 Tavoitteet ja arvot työn ohjaajina

Työyhteisö sopi työhön ja työyhteisöön sopivat arvot ja tavoitteet (liite 5) toisessa tiimipalaverissa. Ennen toista palaveria työyhteisön jäsenet olivat miettineet sopivia arvoja ja tavoitteita, joista koostettiin yhteinen kaikkien hyväksymä arvo- ja tavoiterunko työllemme. Arvojen ja tavoitteiden pohdintaan haluttiin saada myös Länsi-Vantaan liikunnanohjaajat, jotka toivat omat mietteensä asiaan. Liikunnanohjaajille suunnatut arvot ja tavoitteet pohjautuvat liikuntapalveluiden asettamiin työn arvoihin ja tavoitteisiin.

Toiseen tiimipalaveriin tullessa arvoista oli jo tehty yhteenveto, mutta palaverissa työyhteisö koki vielä tarpeelliseksi lisätä listaan liikunnanohjaajan ammattietiikan. Ammattietiikalla työyhteisö halusi korostaa sitä, että liikunnanohjaajat näyttävät hyvää esimerkkiä työssä ollessaan.

Loppuarvioinnin tuloksena työyhteisö koki sopineensa arvoista ja tavoitteista 3,8 (1-5) arvosanan mukaisesti. Keskusteluissa syksyllä 2014 ja viimeisessä palaverissa arvot ja tavoitteet eivät työyhteisössä herättäneet juurikaan ajatuksia tai mielipiteitä. Työyhteisölle kerrottiin, että arvot ja tavoitteet tulisi olla kaiken toiminnan pohjana kun työtä tehdään.

9.4 Työkirja laadun takaajana

Työkirja oli kehittämisprosessissa sovittujen ja kehitettävien asioiden kirjallinen tuotos. Työkirjaan kirjattiin olennaiset työtä ohjaavat asiat ylös. Työkirjaa hahmotettiin jo kehittämistyön alussa kun selvisi kehittämisen kohteita lähtöselvityksen pohjalta. Ensimmäisen ja toisen palaverin välissä oli kasattu materiaalia työkirjaa varten, materiaali joka oli jo olemassa, kuten yhteystietoja, puhelinnumeroita ja turvallisuusasiakirjoja. Myös sovittuja työtehtäviä ja vastuualueita oli kirjattu työkirjaa varten. Toisessa palaverissa päätettiin, että työkirja tehdään kansioihin, joissa sitä on helppo lukea ja tarvittaessa päivittää. Palaverissa myös tarkennettiin mitä kaikkea työkirjaan sisällytetään. Sisällysluetteloa (liite 13) päivitettiin ja tehtiin lisäyksiä vielä syksyn palaverissa. Työyhteisön tarve ja kiinnostus oli saada varsinkin työn tekemiseen vaikuttavat tekijät selkeästi työkirjaan esille, kuten työtehtävät, vastuualueet, yhteystiedot ja työajat. Työkirja työstettiin jokaiseen kolmeen liikunnanohjaajien työpisteisiin samalla rungolla, mutta paikan ympäristöstä ja tehtävistä riippuen juuri sen työpisteen tarpeita huomioiden. Lopulliseen muotoonsa työkirja valmistui viimeisen palaverin jälkeen. Erityisesti liikuntapalveluissa vähän aikaa ollut toinen oppisopimusopiskelija ja juuri aloittanut uusi liikunnanohjaaja kokivat tärkeäksi työkirjan, helpottamalla ja nopeuttamalla työhön perehtymistä.

Työkirjan lisäksi työyhteisö halusi myös ”liikepankki” kansion, johon työntekijä voi laittaa ylös ohjattujen ryhmäliikuntamuotojen ohjelmia ja tuntisuunnitelmia, jota toiset voisivat käyttää ja hyödyntää omissa ohjelmissaan, ja näin oppia toisilta sekä saada uusia näkökulmia omiin ohjauksiin. ”Liikepankki” kansio tehtiin jokaiseen kolmeen toimipisteeseen ja kansion sisältö palvelemaan juuri sen paikan liikuntaohjelmamahdollisuuksia. Työntekijät kokivat kansion tarpeellisenä ja toivoivatkin, että kun ohjaajalla on ohjelmiin jokin selkeä rakenne kirjallisena, niin se muistettaisiin lisätä kansioon. Tästä hyvänä esimerkkinä oli ohjaajien oma ohjauspäivä toisilleen elokuussa 2014, jossa ohjaajat sopivat ohjaavansa erilaisia liikuntamuotoja toisilleen, kuten erilaiset lattiajummat ja vesijumppa. Jokaisen ohjaajan teki tunneista tuntisuunnitelman, jota toiset voisivat jatkossa hyödyntää. Tästä saatiin hyvää materiaalia ”liikepankki” kansioihin.

9.5 Jatkotoimenpiteet

Työyhteisössä oli kiinnostusta jatkaa aloitettua kehittämistyötä ja prosessia sovituin väliajoin, joissa tarkastetaan mennyttä ja tarvittaessa kehitetään toimintaa rakentavan avoimesti keskustelemalla. Sovittiin, että nyt tätä mennyttä kehittämistyötä prosessoidaan hetki ja ”sulatellaan” käytyjä asioita. Jatkossa pidetään tiimipalaverit kolme kertaa vuodessa, toukokuussa, elokuussa ja joulukuussa. Palaverien tarkoitus on yhdessä arvioida ja käydä keskustelua menneestä ajasta sekä yhdessä kehittää toimintaa eteenpäin. Samalla pystyy keskustelemaan asioita menneestä ja tulevasta ohjauskaudesta. Liikunnanohjaajien työpisteiden seinille laaditun kehittämislomakkeen täyttämällä voidaan esittää konkreettiset työhön tai työyhteisöön liittyvät kehittämisen kohteet tulevaisissa palaverissa. Lisäksi aina toukokuussa pidetään työkyvyn ylläpitämistä edesauttava TYKY päivä. Myös liikunnanohjaajien yhteiset aamukahvihetket torstaisin koetaan tärkeänä pitää yllä. Työkirjoja tullaan hyödyntämään uuden henkilön perehdytyksessä ja samalla työkirjat ohjaavat nykyistä henkilökuntaa työn tekemisessä. Työkirjoja tarkastetaan säännöllisin väliajoin ja tehdään tarvittavia päivityksiä. Työpisteiden vastuuhenkilöt huolehtivat työkirjojen päivityksestä nykyiseen hetkeen. Jatkossa esimies ottaa vastuun tiimipalaverien järjestämisestä ja toimii vastuuhenkilönä kehittämistyössä.

Menneestä kehittämistyöstä kannattaa tehdä vaikuttavuuden arviointi tietyn ajan jälkeen, jossa tarkastellaan mitä on tapahtunut kehittämistyön jälkeen. Ovatko kehitetyt asiat pysyneet ja toivotut tulokset olleet pysyviä? Onko tapahtunut edistymistä vai enemmän taantumista? Laadullisessa toimintatutkimusprojektissa vasta vaikuttavuuden arvioinnin jälkeen voidaan sanoa projektin päättyneen. (Mäkisalo 2003, 152.) Seuraavassa palaverissa onkin tärkeää tehdä tilannearvio menneestä kehittämistyöstä ja arvioida sen vaikutuksia toiminnan tasolla. Arviointia tulee tehdä myös myöhemmin, esimerkiksi vuoden päästä, milloin pystytään arvioimaan kehittämistyöstä jääneitä pysyviä muutoksia, miten toiminta on kehittynyt työn arjessa ja onko toiminnalla ollut vaikutuksia organisaation tasolle sekä asiakaspalvelutyöhön.

10 Pohdinta

Työyhteisö herätettiin havaitsemaan työhön ja työyhteisöön kohdistuvia kehityskohteita, joista laadittujen kehitystavoitteiden pohjalta oli tarkoitus lähteä toimintaa parantamaan. Työn onnistumisen kannalta oli tärkeää jokaisen työyhteisön jäsenen osallistuminen ja sitoutuminen. Kirjallisesti täytetyn loppuarvioinnin ja keskustelun pohjalta voidota, että kehittämistyöhön laaditut tavoitteet täyttyivät. Työyhteisö pystyi kehittämistyön aikana saavuttamaan ne konkreettiset tavoitteet, jotka kehittämistyölle määriteltiin, vaikka korkeaa sitoutumista kehittämistyö ei työyhteisössä vielä saavuttanut.

10.1 Yhteenveto työn tuloksista

Työtehtäviä oli helpoin käsitellä koko prosessin aikana, koska työn tekeminen ja työn hoitamisen osa-alueet ovat läsnä koko ajan työtä tehdessä. Ihmisen hallitsee työnsä paremmin, kun kaikki tiimissä ovat selvillä omista ja toisten työtehtävistä, vastuista sekä pelisäännöistä, miten toimitaan. (Järvinen 2008, 42-43.) Aiemmin syntyi herkästi epä-tietoisuutta työtavoista ja tehtävien hoitamisista. Nyt työtehtävät ja vastuualueet ovat selkeästi määriteltäjä ja yhteiset työkäytännöt ja yhteisvastuullisuus korostuu enemmän. Myös uusien työntekijöiden on helpompi päästä työhön sisälle ja tiedostaa omat työtehtävät ja vastuu niiden hoitamisessa.

Palaverien toteutus oli haasteellisinta kehittämistyössä. Kehittäminen etenee yleensä aaltoliikkeenä, jossa ensin innostus on vahvaa ja kaikki ovat mukana kehittämistyössä. Into vähitellen laskee ja arjen askareet painavat päälle. (Ranta 2005, 173.) Ensimmäisen palaverin jälkeen osa oli innostuneita kokoontumaan nopealla aikavälillä uudestaan ja osa miltei vaikenä. Toisen palaverin ajankohta oli haastavaa saada toteutumaan, kun työyhteisössä ilmeni paluuta oman työn kiireisiin ja haaste saada kaikki osallistumaan tulevaan palaveriin saman ajankohtana. Palaverista oli kuitenkin tehty palaverimuistio, jonka pohjalta oli hyvä muistuttaa sovituista asioista ja tekemättömistä töistä. Kuten Ranta (2005, 173) toteaa: Palaverien muistutuksilla tekemättömistä töistä voidaan taas edistää muutosprosessin sekä kehittämisen etenemistä ja intokäyrä saadaan taas hieman nousemaan ja kehittämistyö jatkuu.

Työyhteisön jäsenillä sekä johdolla tulisi olla vahva oppimismyönteisyys ja halu sitoutua kehittämiseen, jotta kehittävää muutosta tapahtuu (Sanerma 2009, 274). Kehittämistyö oli toimintatavoiltaan uutta työskentelyä työyhteisössä, jossa varmaan toimintaa oli hiottu ja käynnistetty, eikä vielä sisäistetty heti uudeksi toimintamalliksi. Oltiin ajoittain innokkaita ja kiinnostuneita kehittämisestä ja palaverissa saatiin paljon aikaiseksi, mutta sisäinen motivaatio ja sitoutuminen ei vielä osan kohdalla syttynyt. Osalla korostui enemmän ulkoinen motivaatio, kun toimintaa ei koettu tarpeeksi tärkeäksi itselle ja mukana oleminen perustui pitkälti yhteisölliseen ”paineeseen”. Sitoutumista ja sisäistä motivaatiota saattoi estää myös se tosiasia, kun kehittämistyön pääorganisaattorina toimi saman työyhteisön jäsen, jossa työyhteisöllä oli opettelemista uusiin toimintatapoihin ja muutoksiin. Seppänen-Järvelä ja Vatajan (2009, 79-83) mukaan muutosvastarinta syntyy jos suunnittelu- tai toteutusvaiheessa kritiikkiä tai vastustusta ei käsitellä kunnolla.. Mäkisalonen (2003, 80-83) mukaan ristiriitoja saattaa esiintyä kehittämistyön muutosprosessin aikana, jotka kannattaa kohdata ja käsitellä. Muutosten käsittely edistää muutosta ja muutosprosessissa tulee olla johtajan näkyvä tuki.

Kehittämistyössä ei kunnolla ja huolellisesti pureuduttu muutosvastarinnan käsittelyyn yksilöllisellä tasolla, jota olisi voinut tehdä vieläkin enemmän, ottamalla huomioon jokaisen työyhteisön jäsenen tuntemukset kehittämistyöstä ja muutoksesta, mitä tunteita se herättää. Kehittämistyö painottui enemmän yhdessä tekemisen keinoihin. Lisäksi kahden työntekijän vaihtuminen lisäsi hieman myös haastetta kehittämistyössä ja etenkin sen laadukkuudessa. Loppuarviointia ei voi sanoa niin kattavaksi, kuin työn alussa ja kaikkien mukana olemisella oli tarkoitus saada. Loppuarvioinnin laadukkuudesta puoltaa kuitenkin se tosiasia, että kehittämistyön lopussa poissaolijalta työntekijältä oli pyydetty ja saatu näkemykset sekä arviointi kehittämistyöstä loppuarviointiin

Arvot ovat todellista sosiaalista pääomaa ja ohjaavat toimintaa, kun ne on työyhteisön yhteisesti hyväksymät ja sisäistetyt. Ei riitä, että arvot kirjataan paperille, vaan ne tulisi myös sisäistää ja pysyä ihmisten mielessä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 68.) Koettiin tärkeäksi, että arvot ja tavoitteet ovat laadittu ja kirjattu, mutta ne eivät herättäneet vielä sen enempää keskustelua ja ajatuksia. Ehkä ne vaatisivat jatkossa oman ajan niiden pohittamiselle ja arvioinnille, kuinka palvelevat työn tekemistä. Tavoitteet tulisi selkeyttää vieläkin konkreettisemmin, mitkä ovat niitä toimenpiteitä joilla tavoitteet saavutetaan.

10.2 Toimintatutkimuksen ja yhteisöllisen oppimisen tarkastelu

Kehittämistyö onnistui täyttämään toimintatutkimuksellisen prosessivaiheiden toteutuksen, lukuunottamatta vaikuttavuuden arviointia. Lähtökohtien, lähtöselvityksen ja alkuanalyysin pohjalta työyhteisö sopi kehittämistyön prosessinomaisesta etenemisestä. Kehittämistoiminnan (interventio) aikana työyhteisö sai määriteltä kehittämissä tavoitteet, sekä pystyi toteuttamaan erilaisia keinoja ja menetelmiä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tarkastellessa ja toimintatapoja käyttämällä voi toimintatutkimuksellisesta tutkimusmenetelmästä ja yhteisöllisestä oppimisesta tehdä johtopäätöksen, että molemmissa käsitteissä oli paljon samaa. Molemmissa korostui yhdessä tekeminen, osallistuminen, moniäänisyys, dialogi, demokraattisuus, tasa-arvoisuus sekä moni muu asia, jotka korostivat koko työyhteisön tärkeyttä kehittämistyössä. Osallistava ja kommunikatiivinen toimintatutkimuksellinen määritelmä yhdistettynä yhteisölliseen oppimiseen palvelivat hyvin käsi kädessä koko prosessin aikana.

Tarkastellen toimintatutkimuksen lähestymistapaa, kehittämistyötä voi kuvata kolmen lähestymistavan toiminnaksi, jossa kehitettiin toimintaa koko työyhteisön kanssa ja luotiin uutta toimintamallia. Sanerma (2009, 142) kuvasi lähestymistapoja näin: *teknisessä lähestymistavassa* oli tarkoitus ottaa jokin uusi toimintatapa käytäntöön työyhteisössä. Uusi toimintatapa voi olla esimerkiksi työyhteisön toiminnan edistämiseksi kaavailtu toimintamalli, jossa tutkija yrittää saada kohderyhmän vakuuttuneeksi toimintamallin hyödyllisyydestä työssä. Malli voi olla työyhteisön yhteinen kehittämishanke. *Praktinen lähestymistapa* tarkoitti osallistujien oman tietoisuutensa ja teorioiden tiedostamista uudelleen suuntautumisessa, sekä toimijoiden kyvyssä tehdä päätöksiä ja kehittää omaa toimintaansa. *Emansipatorisessa lähestymistavassa* tavoiteltiin käytännössä todetun ongelman ja sitä koskevan teoriatiedon lähentämistä. Työyhteisön jäsenet arvioivat omaa toimintaansa, taustalla olevia arvoja ja ajatuksia tutkijan välittämään teoreettiseen tutkimustietoon.

Tekninen ja praktinen lähestymistapa korostuivat toiminnassa eniten, mutta emansipatoristakin lähestymistapaa hyödynnettiin esimerkiksi sosiokonstruktiivisen oppimiskäsitteen kautta. Yhteisöllistä oppimista korostettiin sosiokonstruktiivisen oppimiskäsitteen pohjalta, jolloin teoria ja tieto saatiin koko työyhteisön ymmärrettäväksi ja käy-

täntöön sovellettavaksi. Työyhteisöpalavereissa tuotiin esille ja jaettiin paljon kirjallista materiaalia liittyen erityisesti yhteisölliseen oppimiseen ja kehittämisen onnistumiseen. Raution ym. (2011, 27) mukaan toimintatutkimuksessa yhteisöllistä oppimista voi tarkastella sosiokonstruktiivisen oppimiskäsityksen pohjalta, jolloin esille tuotu tieto ymmärretään yhteiseksi jaetuksi ja ymmärretyksi. Tieto rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa esille nostettujen asioiden merkityksistä sosiaalistumalla työyhteisön jäsenille.

Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä yhteisöllisyys muodostuu moniäänisestä keskustelusta ja demokraattisesta dialogista, jossa pyritään tasavertaiseen keskusteluun, ajatusten ja kokemusten vaihtoon. Avoimeen keskusteluun ja vuorovaikutukseen pyrkimällä voidaan poistaa muutosvastarintaa, kun erilaiset näkemykset huomioidaan. (Borgman & Packalén 2002, 87-88.) Esimiehenkin aloitteesta haluttiin, että kaikki pääsevät aina yhteisiin palavereihin, jossa keskustelua käydään avoimessa vuorovaikutuksessa ja jokaisella on mahdollisuus tuoda kokemuksiaan ja ajatuksiaan työstä sekä kertoa oma mieliteensä käytäviin asioihin. Aktivoivia menetelmiä käyttämällä avoimessa vuorovaikutuksessa, työyhteisö pystyi keskustelemaan kehittämisen kohteista, ratkaisemaan ongelmia ja luoden yhteistä ymmärrystä. Esimerkiksi laadukasta työkirjaa ei olisi syntynyt ilman, että työyhteisö olisi keskenään, yhdessä keskustellen, pohtinut, arvioinut, tehnyt ratkaisuja asioihin, jotka tuntuvat tuovan laadukkuutta ja lisäarvoa työn tekemiselle.

Työn ja työyhteisöjen kehittämisellä pyritään toimintatavan tai toimintarakenteen parantamiseen. Tarkoitus muuttaa palvelurakennetta siten, että koko organisaation rakennekulttuuri voi muuttua. Kehittämistoiminnalla tavoitellaan hyvää ja tuottavaa työtä, jossa hyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä on selvä yhteys. Organisaatiot, jotka ovat parantaneet henkilöstön hyvinvointiin, työntekijät ovat motivoituneita työn tekoon. (Sanerma 2009, 81-82.) Työyhteisön kulttuurissa oli tapahtunut muutosta eteenpäin, ainakin hetkellisesti. Jos aiemmin työyhteisön kulttuurissa vallitsi enemmän oman työn tekeminen kuin yhteinen työn tarkastelu ja kehittäminen, niin nyt voi sanoa, että yhteisö oli toiminnassaan kehittynyt. Aiemmin työyhteisö toimi syyllistävän organisaation kulttuurissa, mutta kehittämistyön myötä voidaan jo puhua tilanneherkästä työyhteisöstä. Kuten Ranta (2005, 25) kuvaa organisaatiokulttuurien eri vaiheita: *Syyllistävässä organisaatiossa* keskitytään enemmän ongelmien torjuntaan kuin ongelmien ratkaisuun. *Tilanneherkässä organisaatiossa* otetaan käyttöön uusia toimintatapoja ja ongelmien ehkäisemäksi

sovitaan tiimityöskentely. Suunnitellaan uusia menetelmiä yhdessä, joita kokeillaan käytännössä. Asiat sujuvat paremmin ja muutosprosessi on käynnistynyt.

Työyhteisöjen kehittäminen on kokonaisuudessaan laaja oppimisprosessi, jossa tiimin kuin yksittäisenkin työntekijän oppiminen on välttämätöntä kehittämistyön onnistumiselle ja muutoksen aikaansaannille (Sanerma 2009, 274). Organisaation eri tasoja (Taulukko 1.) tarkastellessa voi sanoa, että uudistavaa ja oivaltavaakin oppimista työyhteisössä oli tapahtunut. Työyhteisössä oli havaittavissa, ainakin osan työjäsenten kohdalla, sisäistä muutosta ja sisäistä motivaatiota, yhteisen merkityksen ja ajattelun toimesta. Tanskasen ja Nenosen (2009, 59-60) mukaan uudistavassa oppimisessa korostuu yhteisöllinen oppiminen. Ongelmia pystytään ratkaisemaan ja työskentely kohdistuu yhteisen kohteen kehittämiseen. Oppiminen tuodaan yhteiseksi asiaksi, mikä nähdään koko työyhteisön kehittymisenä. Uudistavaa oppimista tapahtuu kun yhdessä tutkitaan, kyseenalaistetaan ja tarkastetaan asioita, joille merkityksiä luodaan. Usein uudistuminen ja yhteisöllinen oppiminen on haaste työyhteisössä, kun on löydettävä uusia keinoja kehittymisen tukemiseksi ja sisäisen muutoksen edistämiseksi.

Sanerman (2009, 147-148) mukaan kehittämistyössä toimintatutkimuksen tutkijan rooli perustui asiantuntemukselle ja osallisuuteen kehittämistyössä, jonka tehtävä oli kannustaa toimijoita muutostyöhön. Roolit jaettiin neljään vaiheeseen: *Ensimmäisessä vaiheessa* tutkija oli tieteellinen asiantuntija, mutta ei osallistu aktiivisesti muutosprosessiin. *Toisessa vaiheessa* tutkija toimi enemmän konsulttina, tieteelliset menetelmät hallitsevana auktoriteettia. *Kolmantena vaiheena* oli osallistavaa toimintatutkimusta toteuttavat tutkijat, jossa otettiin tutkittavat aktiivisiksi osallisiksi muutosprosessiin. Tutkijan tehtävänä oli saada tutkittavat itse pohtimaan ratkaisuja ongelmiinsa. Tutkijan asiantuntijuus perustui erilaisten kehittämismenetelmien hallintaan. *Neljäntenä vaiheena* tutkijan tehtävänä oli välittää työyhteisön jäsenille osallistumisen ja vuorovaikutuksen periaatteet. Uusia toimintakäytäntöjä muodostettiin työyhteisössä demokraattisen dialogin keinoin.

Tutkijan/kehittäjän roolia voi kuvailla tässä työssä vaiheet 3-4 toimineena kehittäjänä. Kehittäjä oli itse aktiivisena osallistujana kehittämistyössä ja piti tärkeänä koko työyhteisön mukana olemista. Kehittäjä toimi kehittämisasioiden tieteellisenä asiantuntijana ja käytettyjen menetelmien moottorina, jossa yhdessä avoimesti keskustelemalla ratkais-

tiin ongelmia ja luotiin uusia toimivia käytäntöjä. Kehittäjä myös itse tutki omia valintoja ja ratkaisuja sekä tarkkaili, miten käytetyt menetelmät toimivat työyhteisössä.

Tässä työssä toimintatutkimuksen tutkija teki myös itsearviota palaverista ja keskusteluista, jotka olivat hyvä oppimisen kenttä arvioimalla omaa toimintaansa, kuinka se tuki tai ei tukenut toimijoiden osallistumista ja käytettyjä menetelmiä. Sen johdosta pystyi reflektoimaan omaa tekemistä ja miettimään, mikä toiminta auttoi kehittämisen edistämistä ja missä toiminnassa on kehittämisen varaa.

10.3 Tulevaisuuden näkökulma toiminnan jatkuvuudelle

Työntekijällä ja koko työyhteisöllä tulisi olla riittävän hyvä tukitoiminta/resurssit, mikä mahdollistaisi ja edesauttaisi työntekijän ja työyhteisön työssä jaksamista, osaamista ja parhaimmillaan sitä ammattitaitoa, mitä hän työssään edustaa. Työntekijöillä, tarkastelemalla omaa työtään, työyhteisöä ja työympäristöään, tulisi olla mahdollisuus saada nostaa havaittua kehittämisen kohteita esille, mikä edesauttaisi asioiden käsittelemistä, keskustelua ja havaittujen ongelmien /tai puutteiden parantamista, eli toiminnan kehittämistä. Ne työyhteisöt, joissa on aitoa kiinnostusta kehittää toimintaansa ja kiinnittää huomiota työntekijöiden työssä jaksamiseen, hyvinvointiin, osaamiseen, ja työn hallintaan, voivat paremmin. Työyhteisöissä vallitsee innostunut, motivoitunut ja oppimista janoava tunnelma. Työntekijät ovat motivoituneita työn tekemiseen kun heidät otetaan huomioon ja heidän työn tekemiseen ollaan halukkaita panostamaan.

Kun on tietyllä mallilla opittu kehittämään työtä ja työyhteisöä, sitä on hyvä jatkaa ja siihen sitoutua tulevaisuudessa, vaikka varsinainen prosessi on päättynyt, jotta hyödyt ja saavutukset jää pysyviksi. Kehittämistaidolla on merkitystä työyhteisön menestymiseen, joka auttaa toimimaan paremmin yksilöinä ja työyhteisönä. Parhaimmillaan kehittämisestä hyötyvät kaikki ja opitut taidot auttavat työn hoitamisessa ja yhteistyö sujuu. Työyhteisö osaa tarvittaessa luoda uutta ja muuttaa toimintaansa kohti hyvinvoivaa työyhteisöä. Asiakastyö ja organisaatio toimii samalla laadukkaammin. (Multanen ym. 2004, 71-72.) Kehittämisen lähtökohtana tulisi olla ajatus, että se ei ole vain ohimenevä ilmiö, vaan tarkoitus olla yhtenä osana toimintarakennetta ihan jokapäiväisessä arkityössä (Ranta 2005, 11-12).

Tulevaisuudessa on tärkeää pitää tiukasti kiinni sovituista jatkotoimenpiteissä ja kehittämisen kulttuurista. Työhön on nyt sovittu yhteisölliset ja työtä ohjaavat menetelmät, jotka ovat jo työn arjessa läsnä ja toivottavasti vakiinnuttavat paikkansa. Esimiehen sitoutuminen työyhteisöpalaverien järjestämiseen ja muihin yhteisöllisiin toimenpiteisiin on olennaista, jotta työyhteisö jatkaa kokoontumisia ja keskusteluja yhteisistä tärkeistä työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista, sekä pystyy arvioimaan toimintaansa. Esimies voi jatkossa jakaa palavereissa käsiteltävien aiheiden vastuuta ja tehtäviä työntekijöille, jolloin esimiehen harteille ei muodostu liian suurta taakkaa. Osallistamalla sekä vastuuta antamalla voi saada työntekijät aktiivisemmin osalliseksi ja tuntemaan sisäistä motivaatiota, kokemalla mahdollisuuden vaikuttaa yhteisiin asioihin. Suurin osa kuitenkin työyhteisöstä koki kehittämisen tärkeäksi ja oli valmis jatkossa sitoutumaan paremmin.

Kehittämisen kulttuuria työyhteisössä voi edistää myös se, kun Henkilöstökonsultti (Aittamo 28.8.2014) Vantaan kaupungilta puhui liikuntapalveluiden koulutuspäivässä kaupungin tavoitteista työyhteisöjen kehittämisessä. Tavoitteena on jatkuva kehittäminen ja toimivat työyhteisöt. Keinot niiden toteutukselle ovat tiimeissä käytävät tulos- ja kehityskeskustelut. Lähiaikoina tulossa olevassa KUNTA10 tutkimus ja seuranta-kyselyssä kerätään tietoa työelämän vaikutuksista henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen ja tuloksia on tarkoitus käsitellä työyhteisöissä kehittämistyön arviointivälineenä.

10.4 Kehittämistyön suositukset muualle

Kehittämisprosessia ja siinä käytettyjä menetelmiä voi suositella työyhteisöihin, jotka ovat valmiit pitkäjänteiselle kehittämistyölle erilaisine prosessivaiheineen. Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa ja yhteisöllinen oppiminen ovat hyviä tekijöitä toimimaan parhaimmillaan käsi kädessä prosessin edetessä, jossa etenkin uusia toimintoja käynnistetään työyhteisössä. Tekijän on hyvä matkan varrella arvioida ja analysoida kulkua, onko jotain mitä tulisi tehdä toisin, oppiakseen paremmaksi veturiksi prosessissa. Toki se vaatii enemmän työtä, mutta voi antaa kullannarvoisia opetuksia

Neuvona (opetuksena tästä työstä) tuleville kehityksille voisi ehdottaa muutaman asian, joihin kannattaa kiinnittää huomiota. Heti ensimmäiseksi on hyvä tehdä mahdollisimman tarkka suunnitelma ja varmistaa, että kaikki sitoutuvat siihen. Matkan varrella

voi toki tulla muutoksia, mutta lähtökohtaisesti suunnitelma on hyvä tehdä tarkkaan heti aluksi ja varata riittävästi aikaa, jos esimerkiksi kyse on palaverifoorumeista. Suunnitelman sisällöksi kannattaa aluksi sopia myös kehittämistyön aikataulut, milloin palaveri-ihin kokoonnutaan. Kehittämistyön etenemisen kannalta on tärkeää sopia kaikille sopiva ajankohta ja aikataulut, jolloin muut esteet ja kiireet eivät ole kehittämisen tiellä. Kannattaa myös miettiä huolella, mitkä ovat juuri tiettyyn kehittämishankkeeseen sopivat toimintatutkimukselliset lähestymistavat sekä käytettävät menetelmät.

10.5 Kehittämistyön jatkokehittely

Kehittämistyötä voi jatkossa hyödyntää ja kehittää myös Länsi-Vantaan liikunnanohjaajien työhön kuuluvaksi toimintatavaksi, jossa lännen ohjaajat osallistuvat tiimipalaveri-ihin ja heidän työn tueksi tuotetaan myös työkirja, sovitulla asiasisällöllään.

Jatkokehittelynä toimintatutkimuksellista otetta voi jatkossa myös hyödyntää, kiinnittämällä vielä enemmän huomiota koko organisaation tutkivaan otteeseen. Tässä työssä työyhteisön toimintatutkimuksellista otetta tuotiin esille oppivan työyhteisön ja yhteisöllisen oppimisen välityksellä, mutta vieläkin laajemmin ja laadukkaammin toimintatutkimuksen teoriaan ja lähestymiskeinoin paneutumalla voi kehittää koko organisaation toimintaa laadukkaammaksi keskusteluyhteisöksi.

Organisaatiotasolla tapahtuvaa toimintatutkimusta kuvataan monimutkaiseksi tasoksi, jossa voi olla laajat yksilöiden muodostamat kentät. Organisaatioiden tyypillisiä kehittämisprosesseja ovat toimintatutkimukset, joissa on kyse siitä, miten organisaatio määrittelee asemansa suhteessa toimintaympäristöönsä. Kuntaorganisaatioon kehitetään yhteisen osallistumisen kautta BSC-mallin (tasapainotettu mittaristo) mukainen strategia, visio ja arviointikehys, jossa on määriteltynä toiminnalliset tavoitteet, niitä kuvaavat mittarit ja tulosaineistot. Organisaation muutosprosessille lähtökohtana voi olla vaikka taloudellinen tai sosiaalinen kilpailutilanne, jossa organisaatio joutuu määrittämään suhteensa uudelleen ympäristöönsä. Juuri tasapainotettu mittaristo on organisaation tuloksellisuuden arvioinnin välineenä sellainen, jossa korostuu voimakas yhteistoiminnallinen prosessi ja avoin kommunikointi. Tämän johdosta laadittu visio ja strategia pystyvät laajentumaan mahdollisimman laajasti organisaation sisälle. (Kuusela 2005, 62-63.)

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Edita Prima Oy. Helsinki.

Aittamo, T. 2014. Vantaan kaupungin henkilöstön kehittäminen lähitulevaisuudessa. Vantaan kaupungin liikuntapalveluiden koulutuspäivä 28.8.2014. Vantaa.

Asp, E. & Peltonen, M. 1991. Työelämän sosiologia. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tammi. Helsinki.

Heikkonen, J. 1995. Moraali ja etiikka käytännössä. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Helakorpi, S. 2005. Työn taidot. Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Hämeen ammattikorkeakoulu 2/2005. Hämeenlinna.

Jaakkola, T. 2010. Liikuntataitojen oppiminen ja taitoharjoittelu. PS-kustannus. Jyväskylä.

Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. PS-kustannus. Jyväskylä.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro. Helsinki.

Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus?. Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Kupias, P. 2007. Kouluttajana kehittyminen. Oy Yliopistokustannus. Helsinki.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

- Laitinen, J. 2014. Kaunistelematta paras. Helsingin Sanomat. Työelämä. 19.01.2014. D2.
- Matikka, L. & Roos-Salmi, M. 2012. Urheilupsykologian perusteet. Liikuntatieteellinen seura ry. Tampere.
- Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. & Pahkin, K. 2004. Pa-rempi työyhteisö. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Mustranta, M. 2014. Keskustellaan kehittämisestä. Helsingin Sanomat. Työelämä. 02.02.2014. D2-D3.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita. Helsinki.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tammi. Helsinki.
- Pennington, D. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Oy Yliopistokustannus University Press Finland. Helsinki.
- Punnala, H. 2014. Vantaan kaupungin liikuntapalvelut. Työn osa-alueet lomake 28.11.2013. Ohjatun liikunnan henkilökunta 15.9.2014. Vantaa.
- Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. YRITYSKIRJAT OY. Helsinki.
- Rautio, M., Väisänen, A., Mäenpää-Moilanen, E., Rokkanen, T., Manninen, P. & Jalonen, P. 2011. Työyhteisön toimivuuden edistäminen työterveyshuollon toimintana. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Ronthy- Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. WS Bookwell Oy. Porvoo.

- Rusanen, L. 2014. Liikuntapalveluiden tuloskortti ja strateginen viitekehys. Vantaan kaupungin liikuntapalveluiden koulutuspäivä 28.8.2014. Vantaa.
- Sanerma, P. 2009. Kotihoitotyön kehittäminen tiimityön avulla. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Surakka, T. 2006. Työyhteisön palaverit – yhdessä tavoitteisiin. Edita.Helsinki.
- Tanskanen, I. & Nenonen, S. 2009. Muutos, verkot ja verkostot. Oppivan työyhteisön solmukohdassa. Turun ammattikorkeakoulu. Turku.
- Työturvallisuuskeskus. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. TTK.
- Vantaan kaupunki. Liikuntapalvelut 2014. Kehittämisohjelma. Vantaan kaupungin sisäiset internetsivut 2014.
- Vantaan kaupunki. Liikuntapalvelut 2014. Organisaatiokaavio. Vantaan kaupungin sisäiset internetsivut 2014.
- Vantaan kaupunki. Sivistystoimen toimiala. Liikuntapalvelut. Luettavissa http://www.vantaa.fi/fi/hallinto_ja_talous/organisaatio/prime102_fi.aspx. Luettu 23.9.2014.
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOYpro. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Vantaan liikuntapalveluiden tulokortti 2014.



Liite 2. Lähtöselvityskysely

Hei arvon kollegat!

Olen kartoittanut työyhteisömme tilannetta ja olen saanut näkemyksiä, että työmme ja työyhteisömme tarvitsee kehittämistä toimiakseen paremmin ja laadukkaammin.

Olen saanut teiltä selville, että tarvitsemme työtä ohjaavaa kirjallista materiaalia, perehdytyskansiota, jossa olisi sovittuna ja selkeytettynä työn keskeiset osa-alueet. Hyötynä se toimisi uusille työntekijöille ja ohjaisi nykyisen työyhteisön työn toimintaa.

Saisinko jokaiselta vielä näkemyksen, kuinka tärkeänä koet kehittämisen tarpeellisuuden ja mitä kirjallisen, työtä ohjaavan ja perehdytyksessä toimivan materiaalin tulisi sisältää? Mieti omaa työtäsi ja asetu uuden työntekijän asemaan miettimällä, mitkä asiat olisivat olennaisia olla selvillä työtä tehdessä.

Olen tekemässä työmme ja työyhteisön kehittämisestä opinnäytetyötä ja haluaisin koko työyhteisön osallistuvan työmme ja työyhteisömme kehittämiseen. Kehittämisen tarpeiden pohjalta voimme sopia käytännön toimenpiteistä.

Antti

Liite 3. Nykytilan analyysi kehittämisen tarpeista

Moro!

Olen nyt kasannut yhteen työmme ja työyhteisön kehittämisen tarpeet, jotka muodostuivat teidän kanssa käydyissä keskusteluissa ja kirjallisesti saaduissa lähtöselvityskyselyn vastauksissa.

Työyhteisön kokemat kehittämisen kohteet ovat:

- kirjallisen työkirjan/perehdytyskansion tekeminen
- yhteiset kehityskeskustelut
- työtehtävien ja vastualueiden selkeyttäminen,
- työn tekemistä ohjaavien arvojen ja tavoitteiden kirkastaminen, yhteisistä toimintatavoista sopiminen

Henkilökunta tarvitsee työhönsä eniten työtehtävien ja vastualueiden määrittelyjä ja yhtenäisiä toimintatapoja. Kirjallisessa materiaalissa toivotaan olevan myös esillä tarkemmin, työajat, organisaatiokuvaus, yhteystietoja, sähköisten järjestelmien käyttö, pelastus- ja turvallisuussuunnitelma ja kuvausta liikuntatuntien sisällöstä.

Lisäksi selvityksen pohjalta voi todeta, että työyhteisömme toimii tällä hetkellä enemmän yksilökeskeisesti, kun ohjaajat ovat enemmän omissa työpisteissään ja näemme hyvin harvoin toisiamme. Tärkeää olisi saada luotua myös enemmän yhteisöllisyyttä ja yhteisiä hetkiä, jotta näkisimme toisiamme enemmän ja pääsisimme keskustelemaan työhömmme liittyvistä keskeisistä tekijöistä.

Antti

Kehittämiprojektin onnistumisen edellytykset

Jatkuvuus

Työyhteisön kehittäminen onnistuu, kun kehittäminen nähdään pitkäjänteisenä toistuvana prosessina. Kehittämisprosessi syntyy nykytilan kartoituksesta, tavoitteiden asettamisesta, työyhteisö- ja ryhmätasoisesta työskentelystä ja tulosten arvioinnista.

Yhteisöllisyys

Mahdollisimman laaja osallistuminen keskusteluihin. Tärkeää on, että esimies osallistuu työyhteisönsä kanssa yhdessä kehittämiseen.

Tavoitteellisuus

Työntekijät ja esimies on sitoutunut kehittämisprosessiin, jolle on asetettu realistiset ja selkeät tavoitteet. Avoimesti toimiminen, ristiriitojen sietäminen, ratkaisukeskeinen yhteistyö ja riittävästi aikaa takaavat onnistuneen kehittämistyön.

Realistisuus

Tavoitteet ja mahdolliset muutokset tulee perustella ja hahmottaa realistisesti. Pettymykset kehittämistyössä vaikuttavat negatiivisesti työyhteisöön ja heikentävät ilmapiiriä.

Rohkeus

Osallistuminen kehittämisprosessiin vaatii uskallusta ja rohkeutta, koska alkuvaiheessa ei tiedä mitä kehittämistyö tuo tullessaan. Luottamus on myös tärkeää. Kerrotaan asiat niin kuin ne ovat, ja pidetään kiinni siitä, mitä luvataan.

Hallittavuus

Kehittämistyö tulee pitää tiukasti hallinnassa. Sovituista toimenpiteistä ja aikatauluista tulee pitää kiinni. Kun työyhteisö sitoutuu kehittämishankkeeseen, muiden kiireiden ei tulisi antaa ajaa edelle.

(Vesterinen 2006)

VANTAAN KAUPUNGIN LIIKUNTAPALVELUT (Kehittämisohjelma 2003 >)

Liikuntatoiminnan tarkoitus

Perustehtävä ja tavoite on ihmisen toimintakyvyn ja terveyden ylläpitäminen ja elämänlaadun ja viihtyvyyden lisääminen koko elämänkaaren ajan. Liikuntatoiminnan kasvatuksellinen merkitys on suuri paitsi liikunnallisten ja motoristen, niin myös sosiaalisten taitojen oppimisessa ja ylläpitämisessä. Liikuntatoiminnan merkitys aikuis- ja ikääntyvälle väestölle on suuri työ- ja toimintakyvyn ylläpitämisen edesauttamiseksi

Liikuntapalveluiden missio:

Liikuntapalvelujen tulosalueen missiona on edistää ja tukea kaupungissa harjoitettavaa liikunta- ja ulkoilutoimintaa, ja luoda toiminnan tarvitsemia edellytyksiä siten, että yleiset liikuntapoliittiset tavoitteet saavutetaan. Liikunnan harrastamista edistetään terveyden ja hyvinvoinnin lisäämiseksi.

Liikuntapalveluiden visio

Vantaa on asiakaslähtöinen, osaava ja monipuolinen, kaikenikäisille hyvä liikunta- ja ulkoilukaupunki.

Toimintaa ohjaavat keskeiset arvot

Liikuntapalveluiden toimintaa ohjaavat keskeiset arvot ovat kaupungin arvot: innovatiivisuus, kestävä kehitys ja yhteisöllisyys. Lisäksi liikuntapalvelujen toimintaa ohjaa monimuotoisuuden arvo. Liikuntapalvelut tukee erilaisia tapoja harrastaa liikuntaa terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi Vantaalla. Riittävien ja monipuolisten liikuntamahdollisuuksien luominen ja turvaaminen ja niistä tiedottaminen – liikuntaan aktivointi – ovat keino mission ”kaikki liikkuvat” toteuttamiseksi.

Ohjatun liikunnan palvelujen järjestäminen

Tavoitteet:

- Eläkeläiset ja erityisryhmät ovat liikuntapalveluiden ohjatun toiminnan painopistealue.
- Yhteistyö kaupungin eri toimijoiden kanssa liikunnan harrastamisen ja terveysliikunnan edistämiseksi. Ohjattu liikunta järjestetään siten, että

kaupungin eri organisaatioiden tuottamaa päällekkäistä palvelutarjontaa ei ole.

- Terveysliikunnan edistäminen markkinoinnin ja viestinnän keinoin on yhteistyön keskiössä.

Liikunnanohjaajien määrittämät työtä ohjaavat keskeiset arvot ja tavoitteet liikunnanohjaajien työssä

Liikunnanohjaajien työtä ohjaavat liikuntapalveluiden ja kaupungin arvot ja tavoitteet. Tämän lisäksi on määritelty liikunnanohjaajien ”kenttä” työhön soveltuvat keskeiset arvot ja tavoitteet.

Arvot:

- asiakastyytyväisyys
- luottamus ja toisen kunnioittaminen
- vastuuntuntoisuus
- yhteisöllisyys
- ekologisuus
- yksilön- ja erilaisuuden hyväksyminen
- innovatiivisuus/luovuus
- avoimuus
- liikunnanohjaajan ammattietiikka

Tavoitteet:

- terveysliikunnan edistäminen ja kehittäminen
- terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen
- toimintakyvyn ylläpitäminen
- elämänlaadun kohottaminen
- asiakkaan motivointi ja kannustus
- hyvän yhteistyön rakentaminen
- toiminnan kehittäminen

YHTEISÖLLISYYDEN 10 AVAINTA

- 1 Moniäänisyys
- 2 Vuorovaikutus
- 3 Asiantuntijuus
- 4 Joustavuus
- 5 Sitoutuminen
- 6 Vastuunotto
- 7 Neuvottelu
- 8 Päätöksenteko
- 9 Luottamukselle rakentuva kontrolli
- 10 Oman toiminnan arviointi

(Onnistu Yhdessä 2012)

Liite 7. Yhteistyön käyttäytymispassi

Yhteistyön käyttäytymispassi

Käyttäydyn kohteliaasti

- muistan tervehtiä työtoverini päivittäin
- kyselen kuulumisia
- autan tarvittaessa

Käytän asiallista kieltä

- en kiivastu
- vältän kiioilua
- en syyttele

Kuuntelen aidosti muita

- kuuntelen rauhassa loppuun asti toisen sanottavan
- en pidä tiukasti kiinni omasta mielipiteestäni, vaan annan sen muuttua kuunnellessani toisia

Sitoudun tehtäviini

- voin jäädä ylitöihin, mikäli tehtäväni on kesken
- joustan tarvittaessa

En arvostele muita selän takana

- vältän juoruilua
- katkaisen huhuilta siivet
- kysyn faktoja

Käytän huumoria sopivasti

Pidän lupaukseni

- pyrin olemaan luotettava
- en lupaa sellaista johon en kykene
- olen realistinen oman ajankäytön suhteen

Käyttäydyn rakentavasti yhteistyötilanteissa

- tutustun palaverissa käsiteltäviin asioihin etukäteen
- otan selvää asioista, joista en tiedä tarpeeksi
- perustelen kantani rakentavalla tavalla
- en puhu liikaa kokousten aikana
- annan toistenkin olla oikeassa

Arvostan työtovereitani

- ymmärrän, että jokaisella on oma erityinen osaamisalueensa
- tiedostan, että joissakin asioissa työtoverini on minua parempi
- myönnän, että minäkin teen joskus virheitä

Hyväksyn erilaisuuden

- muistan, että minäkin olen erilainen
- tunnustan, että minullakin on puutteita

Arvostan kaikenikäisiä työntekijöitä

- tiedän, että kokemus kasvaa iän mukana
- hyväksyn, että arvokkaat ideat ja ehdotukset eivät ole ikäsidonnaisia
- käsitän, että eri ikäiset ihmiset ovat työyhteisöni rikkaus
- uskon, että voimme jokainen oppia toisiltamme

(Vesterinen 2006)

Millainen on työyhteisömme?

Ilmapiiri on mukava ja vapautunut

Yhteistyö työtovereideni kanssa sujuu hyvin

Yhteistyö esimiehen kanssa sujuu hyvin

Tiedonkulku on työyksikössäni riittävää

Vuorovaikutus on avointa ja toista kunnioittavaa

Palautetta annetaan rakentavasti

Työnjako työyksikössäni on oikeudenmukainen

Minulla on työssäni tarvittavat tiedot ja taidot

Voin kehittää omaa osaamista työssäni

Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

(Parempi Työyhteisö 2004)

TOIMIVA TYÖYHTEISÖ

- **TYÖ SUJUU (perustehtävä on selkeä)**
- **TIEDONKULKU ON RIITTÄVÄÄ**
- **VUOROVAIKUTUS ON AVOINTA**
- **ILMAPIIRI ON KANNUSTAVA**
- **ONGELMISTA USKALLETAAN PUHUA**
- **YHTEISTYÖ SUJUU**
- **ESIMIESTYÖ ON OSALLISTAVAA JA KUUNTELEVAA**
- **TYÖNJAKO ON OIKEUDENMUKAISTA JA SELKEÄÄ**
- **PALAUTETTA ANNETAAN RAKENTAVASTI**
- **TYÖNTEKIJÄT VOIVAT VAIKUTTA A TYÖYHTEISÖNTOIMINTAAN JA OVAT HALUKKAITA KEHITTÄMÄÄN TYÖTÄÄN**
- **ORGANISAATIO ON SITOUTUNUT**
- **TYÖTYYTYVÄISYYS**
- **VÄHÄISET POISSAOLOT JA VAIHTUVUUS**

(Parempi Työyhteisö 2004)

KEHITTÄMINEN ON TOIMINNAN PARANTAMISTA

Kehittämisen lähtökohtana on, että ihmiset ja asiat voivat muuttua.

Tavoitteena on oppia yhdessä tekemään parannuksia, sitoutua niihin ja arvioida toimintaa.

Työyhteisön kehittäminen hyödyttää sekä työyhteisöä, että yksittäistä työntekijää.

Se johtaa asioiden parempaan toimivuuteen, työntekijöiden hyvinvointiin ja lisääntyneeseen asiakastyytyväisyyteen.

Hyvässä ja toimivassa työyhteisössä saadaan ihmisten osaaminen käyttöön.

Kehittämisen ansiosta henkilöstö oppii itse kehittämään ratkaisumalleja.

Vastuuta opitaan jakamaan, jolloin joustavuus lisääntyy ja monitaitoisuus kasvaa.

Henkilöstö ei nojaudu esimieheen päivittäisten asioiden hoidossa, vaan toimii aiempaa itsenäisemmin.

Hyvät kokemukset helpottavat uusien muutosten toteuttamista.

Esimiehestä tulee parempi johtaja.

Kehittämistyön arviointi

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

Olemme sopineet/suunnitelleet toimenpiteitä, jolla kehitämme toimintaamme

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Olemme pystyneet toteuttamaan suunnitelmaa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Olemme olleet sitoutuneet kehittämiseen

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sovitut aikataulut ovat pitäneet

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Olemme selkeyttäneet työtehtäviä ja vastuu-alueita

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Olemme sopineet työn arvoista ja tavoitteista

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Olemme saaneet pidettyä yhteisiä palavereja

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Olemme tehneet laadukkaan työkirjan

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Olemme yhdessä arvioineet työyhteisössämme kehittämistyön tuloksia

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Toimenpiteiden vaikutukset ovat positiivisia

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Olemme toimivampi ja yhteisöllisempi työyhteisö

1 2 3 4 5

Oman toiminnan arviointi

Oma toimintani on tukenut kehittämistä

1 2 3 4 5

Olen kokenut kehittämisen tärkeänä

1 2 3 4 5

Sitoudun jatkossa toimimaan sovittujen asioiden pohjalta

1 2 3 4 5

Jatkossa on tärkeää kokoontua sovituin väliajoin

1 2 3 4 5

AVOIN VUOROVAIKUTUS > PERUSPILARI!

- 1 Puhutaan työstä ja siihen liittyvistä asioista, avoimesti ja ammatillisesti. Toimivassa työyhteisössä voidaan jakaa myös oman elämän iloja ja murheita.
- 2 Puhutaan niiden kanssa joita asiat koskevat. Työasioita liittyvissä epäselvyyksissä tai ongelmissa pitäisi puhua niiden kanssa, joita asiat koskevat.
- 3 Puhutaan rakentavasti. Keskustelun tyylin pitäisi olla asiallinen ja rakentava. Kanssakäymisen tulisi tukea työntekoa, pystyä ratkomaan ongelmia, parantaa keskinäistä yhteistyötä.

Jos nämä tekijät eivät yhteisössä toimi, se hajottaa ja vaarantaa hyvän yhteistyön ja ilmapiirin!

TYÖKIRJAN SISÄLTÖ (kannessa hätäohjeet)

1 Yhteystiedot ja puhelinnumerot

2 Kuntosalin esitteet, Sali-info (säännöt, ohjeistukset)

3 Turvallisuusasiakirja

4 Työtä ohjaavat arvot, tavoitteet, työtehtävät, vastualueet, yhteisöllisyys

5 Toimivan yhteistyön ja toimivan työyhteisön lomakkeet, kehittämislomake

6 Työajat, suunnitteluvapaat, ylityölomake ja kertymälomake

7 Liikuntatilat ja välineet + tietokoneen käyttö ohjeistus

8 Vantaan kaupungin liikuntapalvelut (organisaatio, kehittämisohjelma > LIIPAN arvot, tavoitteet eri liikuntayksiköille, ydintehtävä ym.)

9 Kuntosaliohjelmat

10 Palaverimuistiot

Lisäksi "LIIKEPANKKI" kansio, jossa erilaisia liikuntaohjelmia, ohjaajien lisääminä. Myös kuntosaliryhmiin erilaisia kuvia Physiotoolsista.